

## **Asambleas de los Estados miembros de la OMPI**

**Sexagésima segunda serie de reuniones**  
**Ginebra, 4 a 8 de octubre de 2021**

### **INFORME DEL AUDITOR EXTERNO**

*preparado por la Secretaría*

1. El presente documento contiene el “Informe del auditor externo” (documento WO/PBC/33/5), presentado al Comité del Programa y Presupuesto de la OMPI (PBC) en su trigésima tercera sesión (13 a 17 de septiembre de 2021).
2. Toda decisión que tome el PBC con respecto a dicho Informe constará en la “Lista de decisiones adoptadas por el Comité del Programa y Presupuesto” (documento A/62/7).

[Sigue el documento WO/PBC/33/5]



## **Comité del Programa y Presupuesto**

**Trigésima tercera sesión**  
**Ginebra, 13 a 17 de septiembre de 2021**

### **INFORME DEL AUDITOR EXTERNO**

*preparado por la Secretaría*

1. El presente documento comprende los siguientes elementos:
  - i) El Informe del auditor independiente, que contiene el dictamen del auditor externo acerca de los estados financieros de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) correspondientes al ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2020; y
  - ii) El Informe del auditor externo sobre el ejercicio de 2020 que se presenta a la sexagésima segunda serie de reuniones de las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI (denominado “informe extenso”). Dicho informe contiene las recomendaciones del auditor externo dimanantes de la auditoría realizada durante el ejercicio 2020.
2. Se propone el siguiente párrafo de decisión.

*3. El Comité del Programa y Presupuesto (PBC) recomendó a las Asambleas de la OMPI que, en lo que a cada una concierna, tomen nota del “Informe del auditor externo” (documento WO/PBC/33/5).*

[Sigue el Informe del auditor externo]



## **INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE A LA ASAMBLEA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL**

### **Dictamen sobre los estados financieros**

He auditado los estados financieros de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual correspondientes al ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2020, que comprenden el estado de la situación financiera, el estado del rendimiento financiero, el estado de los cambios en los activos netos, el estado del flujo de efectivo, los estados comparativos de importes presupuestados y reales correspondientes al ejercicio en cuestión y las notas conexas, incluidas las políticas contables pertinentes.

En mi opinión, los estados financieros presentan adecuadamente, en todos los aspectos esenciales, la situación financiera de la OMPI a 31 de diciembre de 2020 y su rendimiento financiero y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio concluido en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

### **Dictamen sobre la conformidad**

En mi opinión, en todos los aspectos importantes, los ingresos y los gastos se han aplicado a los fines previstos por la Asamblea General y las transacciones financieras se ajustan al Reglamento Financiero de la Organización.

### **Fundamentación del dictamen**

He realizado mi auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (ISA) y el Reglamento Financiero de la Organización. Las responsabilidades que me atribuyen dichas normas figuran en la sección "Responsabilidades del auditor de los estados financieros" del presente informe.

Con arreglo a las ISA, tanto mi personal como yo cumplimos con la Norma Ética Revisada de 2016 del *Financial Reporting Council*. Soy independiente de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual de conformidad con los requisitos éticos aplicables a la auditoría de los estados financieros. Tanto mi personal como yo cumplimos el resto de las exigencias de carácter ético que imponen dichos requisitos.

Considero que las pruebas obtenidas son suficientes y adecuadas para fundamentar mi dictamen.

### **Demás informaciones**

La Dirección asume la responsabilidad de las demás informaciones. Por demás informaciones se entiende la información incluida en el Informe financiero anual y la Declaración sobre el control interno. Mi dictamen sobre los estados financieros no abarca las "demás informaciones" y no extraigo ningún tipo de conclusiones ni ofrezco garantía alguna al respecto. En relación con mi auditoría de los estados financieros, mi responsabilidad es leer las "demás informaciones" y, al hacerlo, valorar si presentan incoherencias sustanciales respecto a los estados financieros o al conocimiento que he obtenido a partir de la auditoría, o si parecen contener inexactitudes significativas. Si, sobre la base del trabajo que he realizado, llego a la conclusión de que las "demás informaciones" contienen inexactitudes significativas, estoy obligado a informar de ese hecho. No tengo nada que señalar al respecto.

### **Responsabilidades de la Dirección de la OMPI y del personal con funciones de responsabilidad en la gobernanza de la Organización respecto a los estados financieros**

La Dirección de la OMPI tiene la responsabilidad de preparar y presentar con imparcialidad los estados financieros de conformidad con las IPSAS, y de establecer las medidas de control interno que estime necesarias para posibilitar la preparación de unos estados financieros libres de inexactitudes significativas, sea por fraude o error.

Al preparar los estados financieros, compete a la Dirección evaluar la viabilidad futura de la OMPI, revelar cuando proceda las cuestiones relacionadas con ese aspecto y utilizar una base contable de "entidad en funcionamiento", salvo si la Dirección prevé la liquidación de la Organización, el cese de operaciones o no dispone de una alternativa realista.

El personal con funciones de responsabilidad en la gobernanza es responsable de supervisar el proceso de elaboración de los informes financieros de la OMPI.

### **Responsabilidades del auditor de los estados financieros**

Mi objetivo es que la auditoría ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas, sea por fraude o error, y presentar un informe de auditoría que incluya mi dictamen. Si bien las garantías razonables de la auditoría ofrecen un nivel elevado de fiabilidad, no aseguran que una auditoría realizada de conformidad con las ISA detecte indefectiblemente la existencia de inexactitudes significativas. Estas pueden deberse a fraudes o errores, y se entiende que son significativas cuando, al considerarlas individualmente o en su conjunto, podría esperarse razonablemente que afectasen a las decisiones económicas tomadas con arreglo a los estados financieros.

Al realizar una auditoría de conformidad con las ISA, aplico mi juicio en tanto que especialista y mantengo un grado de escepticismo profesional a lo largo del examen. Asimismo:

- Detecto y evalúo los riesgos de inexactitudes significativas en los estados financieros, sea por fraude o error; diseño y aplico procesos de auditoría para dar respuesta a esos riesgos; y recabo pruebas suficientes y apropiadas para fundamentar mi dictamen. El riesgo de no detectar una inexactitud significativa derivada de un fraude es superior al de una exactitud significativa resultante de un error, pues los casos de fraude pueden ir acompañados de connivencia, falsificación, omisiones intencionales, consignaciones inexactas y actuaciones al margen de los controles internos;
- Adquiero un nivel suficiente de comprensión de los sistemas de control interno relativos a la auditoría a fin de diseñar unos procedimientos adecuados a las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión acerca de la eficacia de los controles internos de la OMPI;
- Evalúo si las normas contables empleadas son idóneas y si las estimaciones contables y las informaciones presentadas por la Dirección son razonables;
- Me pronuncio acerca de si la Dirección utiliza la base contable de “entidad en funcionamiento” adecuadamente y, sobre la base de las pruebas obtenidas en la auditoría, acerca de si existen inexactitudes significativas relativas a acontecimientos o condiciones que puedan arrojar serias dudas sobre la viabilidad de la Organización. Si a nuestro entender existen serias dudas, estamos obligados a señalar en el informe de auditoría las informaciones de los estados financieros que me han llevado a extraer tal conclusión o, si dichas informaciones fuesen inadecuadas, a modificar nuestra opinión. Nuestras conclusiones se basan en las pruebas de auditoría obtenidas hasta la fecha del informe de auditoría. No obstante, es posible que futuros acontecimientos o condiciones puedan hacer que la OMPI deje de operar como una entidad en funcionamiento; y
- Evalúo en su conjunto la presentación, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluidas las notas, y valoro si los estados financieros reflejan adecuadamente las transacciones llevadas a cabo y los acontecimientos ocurridos.

Además, debo obtener pruebas suficientes para ofrecer una garantía razonable de que los ingresos y gastos consignados en los estados financieros se han aplicado a los fines previstos por la Asamblea General y de que las operaciones financieras se ajustan al Reglamento Financiero que las rige.

Comunico al personal encargado de la gobernanza, entre otras cuestiones, la orientación y marco temporal previstos para la auditoría y las conclusiones destacadas de esta, entre ellas cualquier deficiencia significativa en los sistemas de control interno que detecte durante la auditoría.

**Informe**

También he presentado un informe extenso sobre los resultados de mi auditoría.

(firmado)

**Gareth Davies**

**Contralor y auditor general**

Oficina Nacional de Auditoría  
157-197 Buckingham Palace Road

Victoria, Londres SW1W 9SP

Reino Unido

**21 de junio de 2021**

JUNIO DE 2021

---

**Organización Mundial de la Propiedad Intelectual**

# **Informe del auditor externo sobre los estados financieros de la OMPI de 2020**

El objetivo de la auditoría es proporcionar garantías independientes a los Estados miembros, añadir valor a la gestión financiera y a la gobernanza de la OMPI y contribuir al logro de sus objetivos mediante el proceso de auditoría externa.

---

El contralor y auditor general es el jefe de la Oficina Nacional de Auditoría, la entidad suprema del Reino Unido en materia de auditoría. El contralor y auditor general y la Oficina Nacional de Auditoría son independientes del Gobierno del Reino Unido y garantizan el gasto adecuado y eficiente de los fondos públicos y la rendición de cuentas ante el Parlamento del Reino Unido. La Oficina Nacional de Auditoría presta servicios de auditoría externa a varias organizaciones internacionales, independientemente de su función como entidad suprema del Reino Unido en materia de auditoría.

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>8</b>
Principales observaciones	8
<b>Primera parte</b>	<b>15</b>
Gestión financiera	15
Gobernanza y control interno	26
<b>Segunda parte</b>	<b>34</b>
Proyectos financiados con el fondo de reservas	34
<b>Tercera parte</b>	<b>45</b>
Otros asuntos que competen a los órganos rectores	45
Recomendaciones previas	45
Agradecimientos	46
<b>Appendix Uno</b>	<b>47</b>
Seguimiento de la situación de las recomendaciones de años anteriores	47

# Introducción

1 La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual fue creada en 1970 tras la entrada en vigor del Convenio de la OMPI, de 1967. La historia de la OMPI se remonta al Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial de 1883. El objetivo de la OMPI es liderar el desarrollo de un sistema internacional de propiedad intelectual equilibrado y eficaz. En mayo de 2021, la Organización cuenta con 193 miembros y se financia principalmente a través de las tasas que cobra por sus servicios a través de sus uniones de tratados, en particular el Tratado de Cooperación en materia de Patentes, la Unión de Madrid y la Unión de La Haya. La OMPI también recibe contribuciones obligatorias y voluntarias.

2 Además de nuestros dictámenes sobre los estados financieros de la OMPI, en este informe se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de nuestra labor, incluidas nuestras observaciones sobre la gestión financiera y la gobernanza. También hemos examinado las disposiciones relativas a la continuidad de las operaciones de la OMPI a la luz de la actual pandemia. En particular, nos hemos centrado en la gestión de proyectos financiados con cargo a las reservas (proyectos especiales). También hemos hecho un seguimiento de la aplicación de nuestras anteriores recomendaciones.

3 El idioma original de este informe es el inglés. La versión inglesa es el texto oficial.

## Principales observaciones

### **Dictamen de auditoría acerca de los estados financieros**

4 Nuestra auditoría analiza los estados financieros de 2020, así como las transacciones y eventos asociados correspondientes a dicho ejercicio. Se lleva a cabo de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría y el Reglamento Financiero. Con arreglo a esas normas, el auditor externo y su equipo deben cumplir los requisitos éticos y planificar y realizar la auditoría de manera que ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas. Presentamos un dictamen de auditoría sobre los estados financieros sin reservas ni modificaciones. Los estados financieros siguen siendo de alta calidad, y están respaldados por sistemas sólidos de control interno y presentación de informes. En el contexto de la COVID-19, las prácticas de trabajo han demostrado una buena capacidad de adaptación de la Organización.

5 Como consecuencia de la COVID-19, la auditoría de 2020 se realizó totalmente a distancia. Aunque este ejercicio no estuvo exento de dificultades y dio lugar a un esfuerzo adicional tanto por parte de la División de Finanzas como del equipo de la Oficina Nacional de Auditoría, hemos podido obtener pruebas suficientes para respaldar nuestro dictamen.

## Gestión financiera

### Rendimiento financiero

**6** En 2020, la OMPI registró un superávit neto de 135,9 millones de CHF (francos suizos) (2019: 97,7 millones de CHF), lo que representa aproximadamente el 29,0% de los ingresos obtenidos. Junto con otros movimientos en los estados financieros, el activo neto aumentó a 387,1 millones de CHF (2019: 364,2 millones de CHF). Los ingresos aumentaron en 11,2 millones de CHF (2,5%) hasta alcanzar los 468,3 millones de CHF, impulsados por el mayor número de solicitudes publicadas, principalmente a través de la unión PCT. Durante el mismo periodo, los gastos disminuyeron en 35,6 millones de CHF (8,9%) hasta los 365,8 millones de CHF. La reducción de gastos fue el resultado de las restricciones impuestas por la pandemia, que redujeron los gastos de viajes y conferencias. Como organización que se apoya en la tecnología, es importante que la OMPI considere cómo la experiencia de la pandemia puede contribuir a definir su estrategia sobre futuras formas de trabajo.

**7** El resultado global del ejercicio mejoró aún más gracias a las ganancias netas por inversiones, que ascendieron a 33,4 millones de CHF (2019: 42,1 millones de CHF). Se produjo cierta volatilidad en el valor de las inversiones tras el impacto inicial de la pandemia, pero las inversiones de la OMPI se recuperaron a finales de año y dieron lugar a una ganancia neta no realizada.

**8** La OMPI registró una pérdida actuarial de 114,9 millones de CHF (ganancia en 2019: 3,9 millones de CHF) debido al aumento de la valoración del pasivo por prestaciones a los empleados de la Organización. Las prestaciones a los empleados, el área de mayor riesgo para la salud financiera de la OMPI, son objeto de comentarios posteriores. Como resultado de todos los movimientos, los activos netos siguieron creciendo, pasando de 364,2 millones de CHF a 31 de diciembre de 2019 a 387,1 millones de CHF a 31 de diciembre de 2020.

**9** La estimación inicial de ingresos, de 433,9 millones de CHF, y la de gastos, de 381,1 millones de CHF, se revisaron durante el ejercicio, pasando a 448,3 millones de CHF (3,3%) y 369,8 millones de CHF (-3,0%), respectivamente. Sin embargo, las cifras definitivas del presupuesto difieren considerablemente debido al efecto de la pandemia en los gastos y a un flujo de solicitudes mayor de lo previsto. La OMPI informó de unos ingresos y gastos en base al presupuesto de 462,9 millones de CHF y 327,9 millones de CHF, respectivamente.

**10** Dado que el flujo de solicitudes se mantiene fuerte, que la posición de las reservas es saludable y que los niveles de efectivo y otras inversiones corrientes son relativamente altos, concluimos que la afirmación de la Dirección sobre la viabilidad de la OMPI sigue siendo apropiada. La Organización está bien situada para responder a la continua incertidumbre económica mundial. Los resultados y la situación financiera de cada Unión demuestran la dependencia que tiene la Organización de las Uniones del PCT, en particular, y de Madrid, que compensan los déficits registrados por las Uniones de La Haya y de Lisboa.

**11** Destacamos el continuo crecimiento del pasivo por prestaciones a los empleados. Se trata, sobre todo, del seguro médico pagadero a los funcionarios tras la separación del servicio, los derechos de repatriación y el pasivo por vacaciones acumuladas. En 2020, el pasivo global de esas prestaciones pagaderas al personal aumentó de 356,2 millones de CHF a 495,3 millones de CHF. Suponiendo que las hipótesis

actuales se mantengan, la OMPI prevé que el pasivo del seguro médico pagadero después de la separación del servicio aumente a 580,1 millones de CHF a 31 de diciembre de 2024, un incremento del 28,1%. Esas prestaciones consumirán una proporción cada vez mayor de los futuros ingresos de la OMPI. En vista de ello, hemos destacado la necesidad de seguir prestando atención a la forma de controlar los costos en el futuro.

**12** El Informe financiero anual de la OMPI proporciona un comentario financiero detallado que acompaña a los estados financieros. Es importante que todas las organizaciones pongan en tela de juicio el uso que hacen de ese comentario de forma periódica, obteniendo la opinión de los usuarios de los estados financieros. La OMPI aún puede complementar las comunicaciones existentes para proporcionar información relevante y una visión más holística de lo realizado con los recursos, por ejemplo, incluyendo más información clave sobre los efectos de sus actividades operativas. Paralelamente, debería ampliarse el comentario sobre los principales riesgos financieros. El análisis sobre la tendencia del pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio es un buen ejemplo en el que la OMPI ha prestado este tipo de atención.

### **Gobernanza y control interno**

**13** Una gobernanza y un control interno eficaces son parte integrante de los mecanismos que utiliza la Organización para ofrecer garantías sobre el uso de los recursos a los Estados miembros. Nos ha seguido impresionando la iniciativa de la OMPI en el desarrollo de su marco de control interno y hemos informado sobre los avances en el desarrollo de su segunda línea de defensa, la Declaración sobre el control interno y la evaluación externa de la calidad de la División de Supervisión Interna (DSI). También hemos examinado la eficacia de los planes de continuidad de las operaciones de la OMPI en las circunstancias de la pandemia.

**14** El personal de la OMPI trabaja predominantemente a distancia desde principios de 2020. El Sistema de gestión de la información administrativa (AIMS) de la OMPI proporciona muchos de los sistemas administrativos básicos y el personal recibió ordenadores portátiles que permiten tener acceso remoto a los sistemas esenciales. Los flujos de trabajo del sistema AIMS garantizan que las transacciones y otras actividades se procesen, autoricen y revisen adecuadamente. Un acceso remoto adecuado a los sistemas, de solo lectura, ha facilitado nuestro trabajo y podemos confirmar que no hemos detectado deficiencias de control destacables ni un deterioro del entorno de control.

**15** La OMPI ha seguido reforzando el funcionamiento de la segunda línea de defensa y en 2020 ha ampliado el número de controles existentes en la Organización a 381, de los cuales se considera que al menos el 91% están implantados y son fiables, sin que haya discrepancias entre el funcionamiento teórico y real de los controles. La OMPI sigue realizando pruebas y verificaciones de las evaluaciones de gestión y ha formalizado su estrategia de análisis de datos para seguir mejorando en los próximos años. Tenemos previsto profundizar en este ámbito cuando se relajen las restricciones.

**16** La Declaración sobre el control interno de la OMPI está en consonancia con los siete componentes de su Marco de rendición de cuentas, lo que proporciona a los Estados miembros un buen grado de confianza en los procesos de control. Al elaborar la Declaración, el director general tuvo debidamente en cuenta la declaración provisional presentada por el anterior director general. Entre los aspectos más

destacados de la Declaración de 2020 se encuentran los detalles de los principales riesgos afrontados durante el ejercicio y la forma de mitigarlos, en particular los riesgos financieros y de ejecución de programas a los que se enfrenta la OMPI, así como la evolución de las actividades de control mencionadas anteriormente. El director general también ha destacado que las medidas de continuidad de las operaciones han funcionado eficazmente al pasar la Organización a un entorno de trabajo virtual durante la pandemia. Observamos que la Declaración podría mejorar si se centrara en los resultados de la labor de la DSI. La participación de la DSI es, en nuestra opinión, esencial, ya que debería ser una fuente primordial de garantías para el director general sobre la eficacia de los procesos de control interno.

**17** Durante el ejercicio se realizó una evaluación externa de la calidad respecto a la DSI. Se trata de una buena práctica que se exige periódicamente en virtud de las normas profesionales que la DSI suscribe en la Carta de Supervisión Interna. La evaluación concluyó que la DSI está alcanzando altos niveles de competencia. *En general, se considera que se ajusta* a los elementos obligatorios del Marco Internacional de Prácticas Profesionales y a la Carta de Supervisión Interna y que se han establecido planes de acción para subsanar las deficiencias detectadas por el evaluador. Ello incluye el alcance y la cobertura de un dictamen anual que respalde la Declaración sobre el control interno y que ofrezca garantías al director general y a los Estados miembros.

**18** Hemos examinado la preparación organizativa de la OMPI para la pandemia. Al igual que muchas otras organizaciones, la OMPI disponía de un marco documentado que reunía los principales componentes de su planificación de la preparación y la resiliencia. Este marco se inspira en las buenas prácticas y orientaciones de otras organizaciones, como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la red más amplia de las Naciones Unidas. El registro de riesgos de la OMPI mostraba que había señalado el riesgo de que algunos de sus servicios e inversiones clave se vieran afectados por un acontecimiento desastroso, un peligro externo, la volatilidad económica o una pandemia, antes del brote de COVID-19. El Plan institucional de continuidad de las operaciones combina planes de acción individuales para las funciones esenciales que se realizan en la sede. La OMPI también contaba con planes de gestión de crisis y pandemias antes de la aparición de la pandemia actual. Aunque pocos preveían una repercusión de tal gravedad, en nuestra opinión, el grado de preparación de la OMPI era elevado en comparación con otros organismos.

**19** Los planes de continuidad de las operaciones para cada función esencial se encontraban en diferentes etapas de madurez inmediatamente antes de la pandemia. Algunas funciones esenciales, como los registros de La Haya y Madrid, no habían desarrollado planes integrales cuando comenzó la pandemia y no todos los planes habían sido aprobados por los directores de programa. Los planes dirigidos a las funciones de apoyo más importantes, como los bienes inmuebles y las tecnologías de la información, estaban más desarrollados, reflejo de que son elementos operativos fundamentales. En general, aunque hemos detectado áreas de mejora, la Organización pasó a funcionar de forma remota con una interrupción limitada de la prestación continua de sus servicios esenciales. La OMPI ha demostrado que, en gran medida, dispone de los elementos básicos para la resiliencia institucional. La OMPI prevé finalizar en 2021 un examen exhaustivo de las enseñanzas extraídas de su respuesta respecto a la continuidad de las operaciones.

## **Proyectos financiados con cargo a las reservas**

**20** La política actual de la OMPI sobre las reservas, aprobada en 2015, establece los principios fundamentales para su uso. Hemos examinado la estrategia de utilización de las reservas en el contexto del Plan maestro de mejoras de infraestructura (PMM) y su relación con la estrategia general y el proceso de toma de decisiones para la selección de los proyectos que lo componen y la presentación de informes al respecto. Observamos que el PMM no está integrado en el plan estratégico general. Hemos analizado la evolución del PMM y la gobernanza general, incluida la selección y supervisión de proyectos.

**21** Con el tiempo, los fondos dedicados al PMM han ido aumentando y la cartera de proyectos es cada vez más ambiciosa. A diferencia de otras organizaciones internacionales, la OMPI no tiene los mismos incentivos o presiones en cuanto a la necesidad de establecer prioridades o la eficiencia de los costos. En consecuencia, es más importante que el PMM y la justificación de cada proyecto sean transparentes y sólidos, estén sujetos a procesos eficaces que los cuestionen y garanticen que los efectos se evalúen para incorporarlos al PMM y a los procesos de gestión de proyectos.

**22** No hemos podido determinar claramente cómo se han priorizado los proyectos actuales frente a otros planes potenciales ni determinar la relatividad de la necesidad entre los proyectos individuales que componen el PMM. Las decisiones de inversión deben basarse en la necesidad y en una clara definición de las oportunidades relacionadas con los objetivos de la OMPI. Es importante que la OMPI estudie el nivel de fondos dedicados a los proyectos junto con otras oportunidades de inversión, como la mejora de los programas de cooperación técnica, la minimización del riesgo financiero de la Organización mediante la reducción de sus obligaciones en materia de prestaciones a los empleados o la revisión de su estructura de tasas.

**23** La buena gobernanza es fundamental para el éxito de los proyectos. El PMM se compone de proyectos individuales, cada uno de los cuales cuenta con un resumen para que los Estados miembros lo examinen como parte del proceso de aprobación. Observamos que, en una definición anterior, los proyectos especiales debían ser "extraordinarios", lo que subrayaba la importancia de la singularidad de la inversión. Los Estados miembros ampliaron esa definición de modo que los proyectos pudieran financiarse para fines más generales, como el mantenimiento de los inmuebles. En algunos casos, la financiación de un proyecto en el marco del PMM estaba muy justificada, pero en otros no tanto, sobre todo en los proyectos de mantenimiento de instalaciones y sistemas, que normalmente forman parte de la estrategia de financiación ordinaria de una organización.

**24** Una mezcla de proyectos de mantenimiento estratégicos y rutinarios dentro del PMM corre el riesgo de perder el enfoque estratégico y desafía el concepto de que el PMM se base en una cartera coherente de proyectos especiales y relevantes. También observamos que actualmente no se distingue entre las grandes y pequeñas inversiones. Sería útil que los Estados miembros pudieran considerar criterios que requieran más información y datos para fundamentar las decisiones cuando los proyectos superen un determinado umbral, y exigir información sobre diversos hitos o garantías cuando los proyectos supongan un costo considerable o un riesgo para la reputación.

**25** La preparación de un estudio de viabilidad es un paso importante en cualquier proyecto para confirmar su adecuación a las prioridades y objetivos de la organización, cuantificar la cantidad y el calendario de los recursos y fijar los efectos esperados. Un buen plan institucional permite que los responsables de la toma de decisiones puedan valorar con conocimiento de causa si los proyectos deben seguir adelante. El estudio de viabilidad se presenta en forma de documentos de inicio de proyecto (DIP); hemos examinado varios de ellos y detectado las áreas clave en las que, en nuestra opinión, se podrían haber reforzado los detalles y el análisis a fin de proporcionar una base más sólida para la aprobación del proyecto. Consideramos que el examen de las opciones debería ser más detallado y que deberían haberse estudiado más a fondo las formas alternativas de lograr los efectos. Los DIP no siempre tenían una referencia clara y el grado de cambio mensurable atribuido a cada opción era limitado e inespecífico. Sin una articulación detallada de los objetivos y los criterios de medición, será difícil para la OMPI demostrar que se han alcanzado los objetivos generales del proyecto y se ha obtenido una buena rentabilidad.

**26** Hemos constatado que los presupuestos de los proyectos eran demasiado generales, con poca precisión y escasa información sobre los costos de todo el ciclo de vida en los DIP. Dado que los proyectos especiales se sitúan fuera de las actividades habituales, es posible que tengan una gran visibilidad y conlleven incertidumbres y riesgos. Observamos que muchos riesgos son de carácter genérico y que la documentación no está necesariamente adaptada a cada proyecto. A nuestro juicio, los DIP podrían mejorarse para articular mejor la viabilidad y facilitar la gestión del proyecto y sus efectos. Ello permitiría a la OMPI medir mejor los beneficios esperados de la inversión al inicio del proyecto y favorecer su clasificación.

**27** En el Informe sobre el rendimiento de 2018/19 se expuso el avance de las actividades relativas a los proyectos del PMM durante el período comprendido entre enero y diciembre de 2019, incluidas las principales metas alcanzadas y el porcentaje de utilización de los recursos de 20 proyectos en curso. Estos proyectos tenían un presupuesto total de 83,8 millones de CHF y unos gastos asociados hasta esa fecha de 44,2 millones de CHF. Muchos de los aspectos señalados en nuestra crítica de los DIP se repiten en los resúmenes detallados de los proyectos. Observamos algunos cambios importantes en el riesgo y en los presupuestos con respecto a las propuestas iniciales y que los informes de situación carecían de una medición real del impacto. En nuestra opinión, aunque el informe de situación destaca claramente los atributos de los proyectos, podría proporcionar a los Estados miembros una medida más clara del valor añadido por los proyectos.

**28** Al introducir esas mejoras, consideramos que la OMPI estaría en mejores condiciones de demostrar la repercusión del uso de las reservas y la forma en que cumplen los objetivos de la Organización, lo que aumentaría la transparencia y la rendición de cuentas sobre el uso de los fondos. En respuesta a nuestro proyecto de informe, la OMPI nos informó de que consideraba valiosas las recomendaciones e indicó que tenía la intención de atender algunas de ellas inmediatamente en la propuesta de PMM que se estaba elaborando este año para el PBC. En consecuencia, aunque la propuesta debía presentarse junto con el presupuesto por programas en la sesión de julio del PBC, la Secretaría presentará ahora el PMM en la sesión de septiembre. Ello permitirá que la propuesta del PMM se ajuste mejor a nuestras recomendaciones y que mejore el carácter estratégico del PMM integrándolo en los objetivos más amplios de la OMPI.

### **Recomendaciones anteriores**

**29** En mayo de 2021, de las 20 recomendaciones de 2019 y años anteriores que permanecían abiertas, consideramos que seis (el 30%) se habían aplicado. Trece recomendaciones (el 65%) siguen en curso, en su mayoría relacionadas con nuestras recomendaciones de 2018 sobre la gestión de los recursos humanos y nuestras recomendaciones formuladas el año pasado sobre las Oficinas en el exterior, cuya fecha de aplicación es futura, por lo que no cabría esperar que se hubieran aplicado en su totalidad en el último año. El Departamento de Recursos Humanos ha revisado la fecha de aplicación de tres recomendaciones debido a las limitaciones de personal y a la repercusión de la pandemia. Una recomendación no ha sido aplicada.

**30** Dada la importancia de la gestión de los recursos humanos para la Organización, tenemos la intención de llevar a cabo un seguimiento sustantivo de esas recomendaciones y examinar la situación de la estrategia de personal de la OMPI en nuestra auditoría de 2021. En el Apéndice 1 figura un comentario más detallado sobre la situación de las recomendaciones anteriores.

## Primera parte

### Gestión financiera

#### Resultados generales de la auditoría

**1.1** El auditor externo ha auditado los estados financieros de la OMPI correspondientes al ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2020, compuestos por el estado de la situación financiera, el estado del rendimiento financiero, el estado del flujo de efectivo, el estado de los cambios en los activos netos, el estado comparativo de los importes presupuestados y reales, y las notas correspondientes. El dictamen de la auditoría confirma que los estados financieros reflejan fielmente, en todos los aspectos sustanciales, la situación financiera de la Organización al 31 de diciembre de 2020, así como su rendimiento financiero y los flujos de efectivo correspondientes al año terminado en esa fecha. También confirma que se han preparado de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y que, en todos los aspectos sustanciales, las transacciones en que se basan los estados financieros se han efectuado de conformidad con el Reglamento Financiero y con los fines previstos por los Estados miembros.

**1.2** En las circunstancias de la pandemia de COVID-19, la obtención de un dictamen de auditoría sin reservas a tiempo para las sesiones de los órganos rectores constituye un logro notable, sobre todo por los cambios en las circunstancias, por ejemplo el teletrabajo. Es el primer año en el que todas las actividades de cierre y de auditoría externa se han llevado a cabo completamente a distancia. Ello representa un trabajo importante a la hora de garantizar la disponibilidad de la información para elaborar un estado financiero de calidad y de permitir el acceso de los auditores a todos los registros necesarios. La auditoría se desarrolló satisfactoriamente y pudimos obtener respuestas a todas las preguntas sin que ello repercutiera en la calidad de las pruebas de la auditoría, lo que permitió concluirla a tiempo para cumplir los requisitos de los órganos rectores.

#### Rendimiento financiero

**1.3** En 2020, la OMPI registró un superávit global para el ejercicio de 135,9 millones de CHF (2019: 97,7 millones de CHF) que, junto con 1,8 millones de CHF por ganancias de revalorización del terreno del Edificio Nuevo de la Organización y una compensación por las pérdidas actuariales en los pasivos pagaderos tras la separación del servicio de 114,9 millones de CHF, aumentó los activos netos a 387,1 millones de CHF en diciembre de 2020 (2019: 364,2 millones de CHF). Este superávit representa alrededor del 29,0% de los ingresos obtenidos (2019: 21,4%). Los ingresos en 2020, de 468,3 millones de CHF (2019: 457,0 millones de CHF), representan un aumento del 2,5% con respecto al año anterior. A pesar de los efectos de la pandemia, el número de solicitudes recibidas por las principales uniones de la Organización ha sido elevado, y las tasas por las solicitudes publicadas han aumentado en 21,2 millones de CHF, pasando de 420,3 millones de CHF en 2019 a 441,4 millones de CHF.

**1.4** En 2020, la OMPI también se benefició del rendimiento de su cartera de inversiones. Tras el impacto inicial de la pandemia, la OMPI tuvo pérdidas no realizadas en el primer trimestre de 32,1 millones de CHF. Posteriormente, las inversiones de la OMPI se recuperaron a medida que los mercados mejoraron, lo que dio lugar a unas

ganancias de inversión no realizadas globales para el ejercicio de 33,4 millones de CHF (2019: ganancias de 42,1 millones de CHF).

**1.5** La OMPI incurrió en gastos por valor de 365,8 millones de CHF, lo que supone una reducción de 35,6 millones de CHF (8,9%) respecto a los 401,5 millones de CHF correspondientes a 2019. Como se indica en el Informe financiero adjunto, las restricciones a la circulación y a las concentraciones masivas han repercutido considerablemente en los viajes de las misiones y en la participación en conferencias y reuniones. El gasto en viajes, formación y becas disminuyó un 90,0%, pasando de 17,5 millones de CHF en 2019 a 1,8 millones de CHF en 2020, y los servicios contractuales, que incluyen los costos de conferencias y traductores, disminuyeron un 7,8%, pasando de 96,1 millones de CHF a 88,6 millones de CHF.

**1.6** Gran parte de la reducción del gasto se debe a la cancelación forzosa y a la organización virtual de reuniones y eventos. Como organización que se apoya en la tecnología, es importante que la OMPI considere formalmente cómo la experiencia de la pandemia puede contribuir a definir su estrategia sobre futuras formas de trabajo. Muchas organizaciones están tratando de aplicar prácticas de trabajo más eficientes para minimizar los costos y las consecuencias negativas de los desplazamientos, al tiempo que reconocen que determinadas interacciones resultan beneficiosas y adecuadas en persona.

**R1: La OMPI debería llevar a cabo una evaluación de las formas de trabajo para determinar cómo las lecciones aprendidas de las prácticas de trabajo durante la pandemia pueden servir para minimizar los desplazamientos innecesarios cuando el contacto en persona no resulta especialmente beneficioso.**

#### Situación financiera

**1.7** Las ganancias netas por inversiones y el superávit de explotación han contribuido a que los activos brutos aumenten un 13,5% hasta alcanzar los 1.390,9 millones de CHF a 31 de diciembre de 2020 (2019: 1.225,9 millones de CHF). Esto se debe principalmente a los aumentos netos del valor de las inversiones de la Organización, que ascienden a 240,4 millones de CHF, compensados por las reducciones de efectivo y equivalentes de efectivo, que ascienden a 62,5 millones de CHF. Durante el año 2020, el pasivo bruto aumentó un 16,5% hasta alcanzar los 1,003,8 millones de CHF (2019: 861,6 millones de CHF). Ello se debe principalmente al aumento de las prestaciones destinadas a los empleados de la Organización, que pasan de 356,2 millones de CHF a 31 de diciembre de 2019 a 495,3 millones de CHF a 31 de diciembre de 2020. Este aumento se debe principalmente a los cambios en las hipótesis en que se basa el pasivo pagadero tras la separación del servicio, que se analizan más adelante en este informe. El efecto combinado fue el aumento de los activos netos a 387,1 millones de CHF en diciembre de 2020 (2019: 364,2 millones de CHF). La repercusión considerable en la salud financiera de la OMPI que tienen los cambios en el pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio se ha visto mitigada por los continuos e importantes superávits que han contribuido al crecimiento de los activos de inversión.

#### Solidez financiera

**1.8** En todas nuestras auditorías internacionales elaboramos un análisis de los coeficientes de solidez financiera de las organizaciones para mostrar el cambio de la situación financiera a lo largo del tiempo (figura 1). Los coeficientes expresan la relación

entre la partida de un balance y la de otro. Por ejemplo, por cada franco suizo de pasivo corriente, hay 0,63 francos suizos de activo corriente. Generalmente, esto podría ser motivo de preocupación, pero este bajo nivel se ve mitigado por el importante volumen de trabajo futuro que se refleja en el elevado valor de los cobros anticipados (321,5 millones de CHF). Si fuera necesario, la OMPI podría liquidar sus inversiones a largo plazo para obtener efectivo, aunque es poco probable que se dé esa circunstancia.

**Figura 1: Principales coeficientes financieros de la OMPI entre 2017 y 2020**

Coeficiente	2020	2019	2018	2017
<b>Activo total:</b>				
<b>Pasivo total</b>	1,39	1,42	1,32	1,25
Activo: Pasivo				
<b>Coeficiente de liquidez</b>				
Activo corriente:	0,63	0,56	0,60	0,68
Pasivo corriente				
<b>Coeficiente de caja</b>				
Efectivo y equivalente de efectivo:	0,28	0,38	0,44	0,53
Pasivo corriente				

### Notas

<sup>1</sup> Un elevado coeficiente de liquidez es indicativo de la capacidad de la entidad de pagar su pasivo de corto plazo.

<sup>2</sup> Un elevado coeficiente activo-pasivo es buen indicador de solvencia.

<sup>3</sup> El coeficiente de caja es indicador de la liquidez de una entidad pues mide el importe de efectivo y el equivalente de efectivo en activos corrientes que permiten cubrir el pasivo corriente.

Fuente: Estados financieros auditados de la OMPI

**1.9** En general, la OMPI sigue gozando de una sólida situación financiera. La Organización cuenta con cuantiosas reservas que están notablemente respaldadas por efectivo e inversiones. Ha reservado fondos (efectivo e inversiones estratégicas) por valor de unos 211,2 millones de CHF para el pasivo acumulado por las prestaciones pagaderas a los empleados, sobre todo para proporcionar un seguro médico tras la separación del servicio a los antiguos funcionarios, el cual actualmente asciende a 452,8 millones de CHF. Más adelante en el informe hemos profundizado en las prestaciones pagaderas por la Organización tras la separación del servicio. Al financiar ese pasivo, la OMPI minimiza los riesgos a largo plazo que corren los Estados miembros de tener que hacer frente a ese pasivo mediante contribuciones obligatorias si los ingresos disminuyeran.

**1.10** Como se analiza con más detalle en el Informe financiero, junto con el efectivo y las inversiones, los estados financieros registran activos fijos por un total de 382,5 millones de CHF (2019: 388,0 millones de CHF). La OMPI cuenta con reservas retenidas por valor de 387,1 millones de CHF, que incluyen las reservas para proyectos especiales por valor de 28,2 millones de CHF, las cuales analizamos en la segunda parte de nuestro informe. En general, debido al modelo de negocio generador de efectivo de la OMPI, la Organización ha realizado importantes inversiones en su patrimonio inmobiliario y cuenta con importantes reservas retenidas, más que suficientes para hacer frente a su pasivo total.

## Rendimiento del presupuesto por programas del bienio 2020-2021

**1.11** El presupuesto por programas de la OMPI se prepara cada bienio utilizando una base de devengo modificada. Al ser el primer año del bienio, el Estado V de los estados financieros presenta una comparación entre los importes presupuestados y reales para 2020. En la Nota 17 de los estados financieros se presenta una conciliación entre los importes presupuestados y las cifras de ingresos y gastos que figuran en el estado de rendimiento.

**1.12** El presupuesto inicial para el bienio 2020-2021 fue aprobado por la Asamblea General con asignaciones para ingresos y gastos de 2020 por valor de 433,9 y 381,1 millones de CHF, respectivamente.<sup>1</sup> Incluyendo las ganancias/pérdidas por inversiones, esas cifras corresponden un superávit presupuestado de 52,0 millones de CHF. Las revisiones del presupuesto realizadas durante el ejercicio dieron un superávit presupuestario final previsto de 77,7 millones de CHF.

**Figura 2: Rendimiento presupuestario de la OMPI en 2020 (en millones de CHF)**

	Consignación original	Consignación revisada	Importes reales	(Exceso)/Superávit
<b>Ingresos</b>	433,9	448,3	462,9	14,6
<b>Gastos</b>	(381,1)	(369,8)	(327,9)	41,9
<b>Ganancias/pérdidas por inversiones</b>	<u>(0,8)</u>	<u>(0,8)</u>	<u>33,4</u>	<u>34,2</u>
<b>Resultado neto</b>	52,0	77,7	168,5	90,7

Fuente: Estados financieros auditados de la OMPI

**1.13** En 2020, la OMPI obtuvo unos ingresos de 462,9 millones de CHF y registró unas ganancias netas por inversiones de 33,4 millones de CHF. Los gastos declarados sobre la base del presupuesto fueron de 327,9 millones de CHF, lo que supuso un superávit de 168,5 millones de CHF. Cuando se realizan los ajustes necesarios para conformarse a las IPSAS, este superávit pasa a ser de 135,9 millones de CHF. En la Nota 17 de los estados financieros se presenta una conciliación entre el superávit presupuestario y el importe según las IPSAS, que se debe principalmente a la depreciación, al aumento del pasivo por prestaciones pagaderas a los empleados y a los gastos de los proyectos financiados con cargo a las reservas. La OMPI proporciona explicaciones tanto de las diferencias entre el presupuesto inicial y el presupuesto final después de las transferencias, como de las diferencias sustanciales entre las cantidades presupuestadas y los importes reales en el Informe sobre el rendimiento de la OMPI de 2020.

**1.14** Los cambios en los ingresos presupuestados están relacionados con las previsiones actualizadas elaboradas por la División de Estadística de la OMPI para las Uniones del PCT, Madrid y La Haya. Los cambios aprobados en los gastos incluían reducciones de 2,3 millones de CHF del presupuesto de personal y de 9,0 millones de CHF del presupuesto no relacionado con el personal. La reducción del presupuesto de personal se debe principalmente a los ahorros derivados de los puestos de trabajo y la reducción del presupuesto no relacionado con el personal se debe principalmente al aplazamiento de actividades hasta 2021. Las explicaciones sobre las diferencias con

<sup>1</sup> Presupuesto por programas de 2020/21 – Anexo VII

respecto a los importes reales figuran en el Informe sobre el rendimiento de la OMPI en 2020.

**Figura 3: Importes reales frente a presupuestados (en millones de CHF)**

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Ingresos por tasas</b>					
Presupuesto inicial	412,7	399,6	386,6	362,3	352,6
Importes reales	441,4	420,3	400,6	391,6	361,6
<b>Diferencia</b>	<b>28,7 (7,0%)</b>	<b>20,6 (5,2%)</b>	<b>14,0 (3,6%)</b>	<b>29,3 (8,1%)</b>	<b>9,0 (2,5%)</b>
<b>Gastos</b>					
Presupuesto inicial	381,1	366,4	359,4	356,7	350,4
Importes reales	327,9	366,9	339,4	366,5	322,2
<b>Diferencia</b>	<b>53,2 (14%)</b>	<b>-0,5 (0%)</b>	<b>20,0 (6%)</b>	<b>-9,9 (-3%)</b>	<b>28,2 (8%)</b>
<b>Superávit presupuestario<sup>2</sup></b>					
<b>Previsto</b>	<b>52,0</b>	<b>54,9</b>	<b>48,9</b>	<b>26,4</b>	<b>22,9</b>
<b>Real</b>	<b>168,5</b>	<b>122,3</b>	<b>74,6</b>	<b>56,3</b>	<b>62,5</b>

Fuente: Estados financieros auditados de la OMPI

**1.15** Como se muestra en la figura 3, cada año la OMPI supera su objetivo de ingresos por tasas. En el primer año de cada período presupuestario bienal y a lo largo de cada bienio, se produce sistemáticamente una infrautilización del presupuesto de gastos. En consecuencia, el superávit presupuestario global de cada año es considerablemente superior a las expectativas iniciales. La OMPI nos ha informado de que elaboran un modelo del nivel previsto de ingresos por tasas y lo utilizan para determinar el presupuesto de gastos. Al elaborar el presupuesto por programas, el economista jefe de la OMPI determina una gama de niveles de actividad y utiliza el nivel inferior para establecer sus hipótesis. Hemos acordado con la OMPI examinar esta cuestión con más detalle el año que viene.

**1.16** En la Nota 22 de los estados financieros se presenta el rendimiento financiero de cada Unión. Se observa la dependencia que tiene la Organización de las Uniones del PCT, en particular, y de Madrid, que compensan los déficits registrados por las Uniones de La Haya y de Lisboa, de 11 millones de CHF y 1,3 millones de CHF, respectivamente. Tras una decisión adoptada en la 59.ª serie de reuniones de 2019, la Unión del PCT asume la financiación de esos déficits. Los déficits totales acumulados de las Uniones de La Haya y Lisboa, consignados como activos netos negativos, fueron de 64,7 y 4,9 millones de CHF, respectivamente. En 2020, el nivel de ingresos por tasas de la Unión de La Haya fue de 6,7 millones de CHF (2019: 5,3 millones) y el de la Unión de Lisboa fue de 7.000 CHF (2019: 14.000). Es poco probable que estas Uniones puedan hacer frente a sus déficits acumulados.

<sup>2</sup> Se basa en los ingresos totales que figuran en el Estado V. En el cuadro solo se muestran los ingresos por tasas.

**1.17** Creemos que es importante estudiar la mejor manera de utilizar los superávits generados por la OMPI para promover los objetivos de la Organización y de los Estados miembros y para gestionar los riesgos. En nuestro informe de este año se analizan las repercusiones financieras y los riesgos asociados a las prestaciones destinadas a los empleados y al uso de las reservas por parte de la OMPI a través del Plan maestro de mejoras de infraestructura. En la actualidad, esas son las principales áreas a las que se destinan los fondos del superávit. Es importante que, al utilizar esos superávits acumulados, la Organización siga centrándose en ser eficiente y en garantizar que las reservas se utilicen adecuadamente para la consecución de sus objetivos.

## **Prestaciones pagaderas a los empleados**

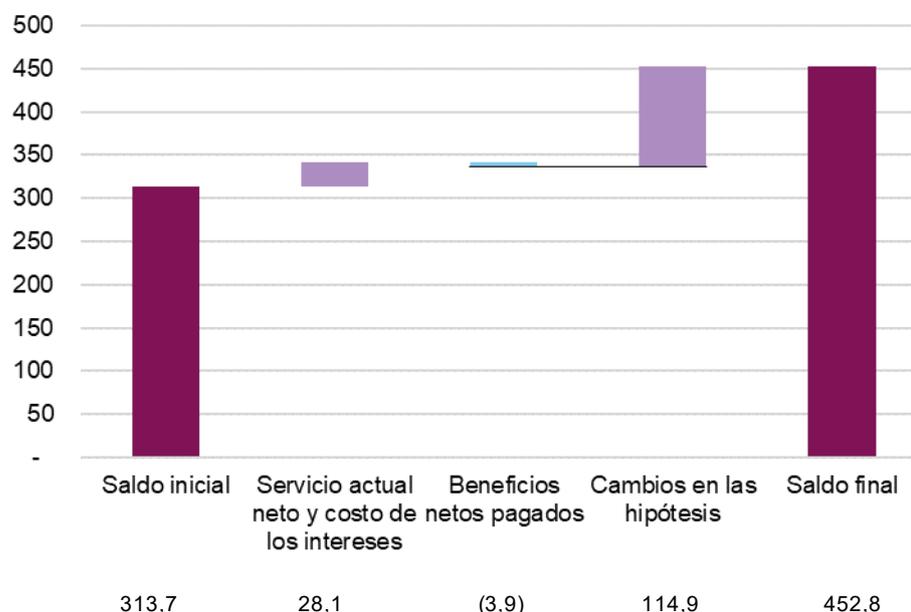
**1.18** En 2020, el total de gastos de personal consignado en los estados financieros fue de 233,7 millones de CHF (2019: 242,5 millones de CHF), lo que representa el 63,9% (2019: 60,4%) de todos los gastos del período. El Estatuto del Personal de la OMPI establece las condiciones de servicio y los derechos, deberes y obligaciones básicos del personal de la OMPI. Ello incluye los sueldos y los subsidios conexos, así como las prestaciones de la seguridad social, entre ellas el acceso a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas y el seguro médico tras la separación del servicio.

### **Prestaciones pagaderas tras la separación del servicio**

**1.19** El pasivo más importante de la OMPI son las prestaciones pagaderas a los empleados. Como se indica en la Nota 10 de los estados financieros, se trata sobre todo del seguro médico pagadero a los funcionarios tras la separación del servicio, los derechos de repatriación y el pasivo por vacaciones acumuladas. En 2020, el pasivo global de esas prestaciones pagaderas al personal aumentó de 356,2 millones de CHF a 495,3 millones de CHF. En consonancia con la Política de inversiones de la OMPI aprobada en 2014, la OMPI dispone de efectivo e inversiones estratégicas por valor de 211,2 millones de CHF que se destinan a financiar parte de ese pasivo, lo que deja un pasivo no financiado de 241,6 millones de CHF (2019: 123,5 millones de CHF).

**1.20** El pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio, que asciende a 452,8 millones de CHF, ha sido calculado por un actuario independiente a partir de los datos e hipótesis subyacentes. Refleja el valor de las obligaciones contractuales con el personal a 31 de diciembre de 2020, sin reconocer el hecho de que el carácter evolutivo del sistema dará lugar a nuevas obligaciones que se devengarán en años futuros. Al igual que ocurre en otros sistemas de este tipo, los afiliados más jóvenes utilizarán menos los servicios, lo que compensa el hecho de que los afiliados de más edad y los jubilados consumirán más. Los aumentos registrados en 2020 se refieren principalmente al pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio y se derivan de los cambios en las hipótesis actuariales, incluidas las relativas a la edad. La repercusión de los factores actuariales tiene por objeto proporcionar la mejor estimación de las obligaciones actuales para hacer frente a los futuros costos en dinero de hoy, y se ha traducido en un aumento global de 114,9 millones de CHF. Aunque la repercusión actuarial se traslada directamente a los activos netos, a título ilustrativo, este incremento equivale al 85% del superávit total alcanzado en 2020, lo cual es muy significativo para la Organización.

**Figura 4: Evolución del pasivo relativo al seguro médico tras la separación del servicio entre 2019 y 2020 (en millones de CHF)**



**Servicio actual neto:** aumento del pasivo derivado de los derechos adicionales obtenidos por los empleados de la Organización gracias al servicio prestado durante el año;

**Costo de los intereses:** costo adicional para reconocer el valor actual de los derechos ya obtenidos;

**Beneficios netos pagados:** pagos que la OMPI ha realizado a los beneficiarios de las prestaciones;

**Modificaciones del plan:** cambios como consecuencia del aumento de las vacaciones anuales permitidas durante el año 2020; y

**Cambios en las hipótesis:** cambios como consecuencia de otros factores que se utilizan en la valoración.

Fuente: Estados financieros auditados de la OMPI

**1.21** Los factores más importantes que influyen en la valoración del pasivo son los elementos relacionados con las hipótesis actuariales, que ascienden a 114,9 millones de CHF (figura 4). Se trata de los siguientes:

- 102,3 millones de CHF por cambios en las **hipótesis demográficas**. Se refieren a la actualización de hipótesis como la rotación, la mortalidad y la discapacidad, la jubilación y los ajustes relacionados con la edad en las reclamaciones de gastos médicos.
- 10,4 millones de CHF por cambios en las **hipótesis financieras**. Se refieren a la actualización de hipótesis como los tipos de descuento, la inflación, las tendencias médicas y los aumentos salariales.
- 2,4 millones de CHF por cambios de **experiencia**. Se refieren a los ajustes derivados de la diferencia entre las hipótesis realizadas y los resultados reales.

**1.22** El aumento del pasivo en 2020 se debió principalmente a la modificación de los costos médicos futuros relacionados con la edad, como se indica en la Nota 10 de los estados financieros. Se han utilizado índices por edad en las primas de seguro para reflejar los costos médicos tras la separación del servicio previstos para los actuales funcionarios, jubilados y sus dependientes. Este criterio es coherente con el del ejercicio anterior. El cálculo de la OMPI para 2020 sobre los índices por edad se basa

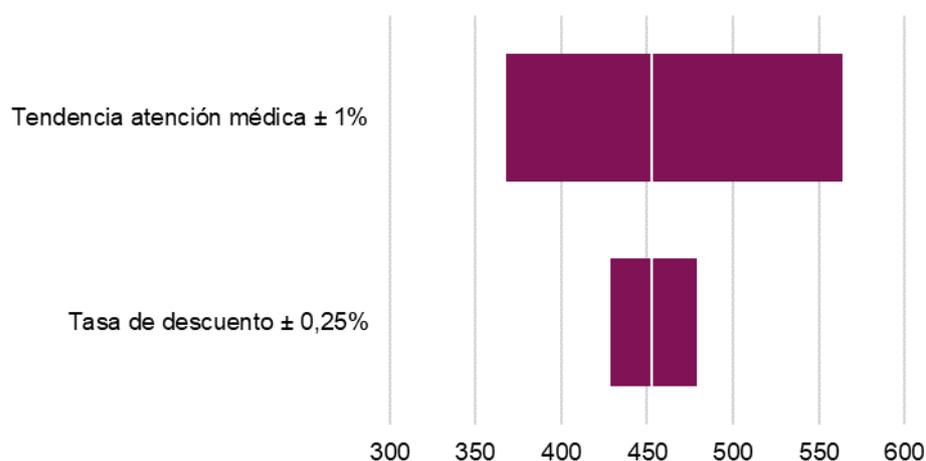
en un análisis de los datos de las reclamaciones durante un período de cuatro años, que revela un aumento considerable de los reembolsos efectuados a los jubilados. No se ha realizado ningún ajuste para reflejar las repercusiones de la pandemia, ya que actualmente no se dispone de suficiente información sobre la tendencia. Hemos trabajado con la OMPI para mejorar la transparencia en este ámbito clave, aunque de difícil estimación, a fin de que las razones de este importante cambio queden claras.

### Repercusión futura del pasivo

**1.23** El valor del pasivo de la Organización evoluciona con el tiempo en función de factores demográficos y otros factores económicos. Como parte de la valoración anual realizada por el especialista de la Organización, la OMPI recibe una proyección del valor del pasivo para los cuatro años siguientes, suponiendo que se mantengan las hipótesis actuales. La OMPI ha presentado los resultados de esa evaluación con el análisis del pasivo en el Informe financiero anual. Consideramos que la presentación adicional de los riesgos que entraña la tendencia relativa al seguro médico pagadero tras la separación del servicio muestra la importancia que otorga la OMPI a la transparencia en los informes que presenta a los Estados miembros, dada su relevancia para la Organización. La previsión es que la repercusión de las hipótesis actuales sobre el pasivo dará lugar a un aumento de 580,1 millones de CHF a 31 de diciembre de 2024, lo que supone un incremento del 28,1%.

**1.24** Además de los cambios en la valoración del pasivo basados en el calendario de pagos y el devengo de las prestaciones, también cabe señalar los cambios en las hipótesis subyacentes, por ejemplo, la tasa de descuento y las tendencias en materia de asistencia médica. Su repercusión se presenta en la Nota 10 de los estados financieros, así como en la siguiente figura 5. La sensibilidad de las hipótesis sobre el pasivo global es alta y los aumentos en las tendencias relativas a los costos médicos o en la tasa de descuento podrían incidir considerablemente en la Organización. Si los costos médicos aumentaran del 2,9% al 3,9%, el pasivo aumentaría en 110,9 millones de CHF, es decir, un 24,5%. Por el contrario, si los costos médicos disminuyeran hasta el 1,9%, el pasivo se reduciría en 84,8 millones de CHF, es decir, un 18,7%.

**Figura 5: Sensibilidad del pasivo relativo al seguro médico tras la separación del servicio respecto a los cambios en hipótesis significativas (millones de CHF)**



**Nota:** El valor del pasivo relativo al seguro médico tras la separación del servicio a 31 de diciembre de 2020 era de 452,8 millones de CHF (línea blanca).

Fuente: Estados financieros auditados de la OMPI

**1.25** Dada la importancia del pasivo y los riesgos que conlleva, creemos que es importante que la OMPI tenga una política clara para gestionar estos riesgos. A diferencia de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, la OMPI genera un superávit, por lo que es posible acelerar la compensación del pasivo mediante la generación continua de superávit. De acuerdo con la política actual, corresponde al director general determinar el nivel de financiación del pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio mediante la asignación de efectivo como reservas estratégicas. Si bien con ello se consigue un resultado similar, muchas organizaciones designan formalmente activos del plan para compensar y reducir el pasivo declarado. De este modo, también mejoraría la transparencia del pasivo neto a largo plazo. La OMPI nos ha informado de que anteriormente los Estados miembros no habían aceptado la propuesta de establecer una partida separada para los activos relativos al seguro médico pagadero tras la separación del servicio.

**1.26** La OMPI ofrece a sus funcionarios, a los antiguos funcionarios que reúnen las condiciones y a sus beneficiarios protección sanitaria en el marco de un plan de seguro médico comercial. Las primas mensuales se determinan según una escala progresiva para los funcionarios en activo: el personal más joven paga el 25% de la prima y la OMPI el 75%. El costo de la prima mensual del personal más antiguo se comparte al 50% con la Organización. En el caso de los jubilados, la Organización se hace cargo del 65% de la cuota mensual, que asciende a 596 CHF para los adultos y a 265 CHF para los hijos beneficiarios. La OMPI nos ha informado de que participa activamente en el Grupo de Trabajo sobre el seguro médico pagadero tras la separación del servicio, que es un subgrupo de la Red de Finanzas y Presupuesto de las Naciones Unidas. El principal objetivo de este Grupo de Trabajo es determinar cómo se pueden controlar o reducir los costos. La Dirección ha mantenido a los Estados miembros informados del

avance del Grupo de Trabajo y la OMPI ha seguido examinando la evolución de este ámbito entre otras organizaciones de las Naciones Unidas.

**1.27** Si bien el sistema de las Naciones Unidas tiene un riesgo financiero derivado de las prestaciones comunes ofrecidas al personal, del que se ocupa el Grupo de Trabajo, la posición de la OMPI permite que sus Estados miembros determinen las modalidades adecuadas a las circunstancias de la OMPI. Considerando la previsión que hace la Dirección sobre la evolución del seguro médico, es importante que los Estados miembros estudien la forma de controlar los costos en el futuro, por ejemplo, recurriendo cada vez más a la subcontratación de determinadas operaciones de la Organización o modificando las normas del plan y el porcentaje de las aportaciones.

**R2: Recomendamos que la OMPI: a) en consulta con los Estados miembros, establezca un nivel máximo de fondos asignados al pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio; b) examine los riesgos y beneficios de designar formalmente las inversiones de ese seguro como activos del plan a fin de mejorar la transparencia sobre el pasivo neto; c) examine y estudie con los Estados miembros las opciones para limitar el posible crecimiento futuro del pasivo correspondiente a ese seguro.**

#### Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

**1.28** La OMPI está afiliada como organización a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) a través de sus empleados. Sin embargo, como el plan de pensiones no puede determinar con precisión una estimación fiable del riesgo correspondiente que asume cada organización participante, en los estados financieros de la OMPI no aparece ningún pasivo actuarial relativo al plan de pensiones.

**1.29** Las características del plan de pensiones de las Naciones Unidas se exponen en la Nota 10 de los estados financieros, información que resulta coherente con la de muchas organizaciones participantes. En la última fecha actuarial, el 31 de diciembre de 2019, la CCPPNU concluyó que no era necesario efectuar pagos por insuficiencia en virtud del artículo 26 del Reglamento de la Caja. Si la situación cambiara en el futuro, esos pagos se exigirían a la OMPI, circunstancia que representa un posible riesgo financiero para la Organización que debe ser objeto de seguimiento y gestión.

#### **Informe financiero anual**

**1.30** A diferencia de muchas otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, la OMPI ha presentado un comentario financiero detallado que acompaña a sus estados financieros. La Dirección ha respondido positivamente a nuestra recomendación de 2018 sobre la mejora de la composición del comentario financiero y ha eliminado gran parte de las comparaciones y repeticiones históricas entre el informe y los estados financieros. Estamos de acuerdo con la iniciativa impulsada por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público para mejorar la accesibilidad a los estados financieros; una forma de lograrlo es facilitando la lectura de los estados financieros mediante comentarios que centren la atención en los principales riesgos y utilizando los estados financieros para poner de relieve los efectos beneficiosos de los recursos.

1.31 Es importante que todas las organizaciones pongan en tela de juicio el uso que hacen de ese comentario de forma periódica, obteniendo la opinión de los usuarios de los estados financieros. La OMPI debería considerar cómo podría utilizar mejor la sección sobre el rendimiento financiero para complementar las comunicaciones existentes a fin de proporcionar información pertinente y una visión más holística de lo que se ha conseguido con los recursos correspondientes. En el esquema 1 se recoge nuestro punto de vista sobre las mejores prácticas de presentación de informes que deseamos señalar a la OMPI y a los Estados miembros como medio para mejorar la transparencia. La OMPI ya incorpora muchos de esos aspectos, pero podría beneficiarse de incluir más información clave sobre los resultados de sus actividades operativas. Al mismo tiempo, también debería ampliarse la información sobre los principales riesgos financieros. El análisis sobre la tendencia del pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio es un buen ejemplo de este tipo de información pormenorizada. Hemos compartido otras indicaciones de buenas prácticas con la Secretaría y estamos dispuestos a seguir colaborando en el desarrollo del informe financiero.

**Esquema 1: Principios de buenas prácticas de la Oficina Nacional de Auditoría para los informes anuales - Una información clara y transparente mejora la rendición de cuentas y la confianza de las partes interesadas**

A continuación figuran los grupos relativos a los principios de buenas prácticas:



## Gobernanza y control interno

**1.32** Con arreglo al Reglamento Financiero, el director general es responsable de garantizar una administración financiera eficaz de la Organización. El director general ha establecido y mantiene sistemas de control interno y de delegación que son importantes para proporcionar un marco de garantías en el que puedan confiar los Estados miembros. Como hemos señalado anteriormente, una gobernanza y un control interno eficaces son parte integrante de los mecanismos que utiliza la Organización para ofrecer garantías sobre el uso de los recursos a los Estados miembros. Aunque nuestra labor adicional en este ámbito ha sido limitada en 2020, destacamos los avances de la OMPI en áreas clave, a saber: la supervisión del entorno de control mediante la segunda línea de defensa, la Declaración sobre el control interno y la evaluación externa de la calidad de la supervisión interna por parte del Instituto de Auditores Internos. También hemos examinado la eficacia de los planes de continuidad de las operaciones de la OMPI en las circunstancias de la pandemia.

**1.33** Nos sigue impresionando la iniciativa de la OMPI en el desarrollo de su marco de control interno. Debido a las continuas restricciones de la pandemia, no hemos podido llevar a cabo un examen más detallado de los procesos de la OMPI en la forma que pretendíamos, pero hemos resumido algunas áreas de desarrollo identificadas en nuestra auditoría. Tenemos la intención de examinar estos ámbitos con más detalle cuando volvamos a estar en la sede de la OMPI.

### Control interno

**1.34** El personal de la OMPI trabaja mayoritariamente a distancia desde principios de 2020. El Sistema de gestión de la información administrativa (AIMS) de la OMPI proporciona muchos de los sistemas administrativos básicos, como las finanzas, la contabilidad, las adquisiciones, los recursos humanos, las nóminas y la gestión de riesgos. El personal de la OMPI ha recibido ordenadores portátiles que permiten acceder al sistema AIMS y a otros sistemas clave. Los flujos de trabajo del sistema AIMS garantizan que las transacciones y otras actividades se procesen, autoricen y revisen adecuadamente. En cuanto a los sistemas de apoyo a las principales Uniones, los equipos proporcionados permiten un acceso directo seguro, o un acceso a través de redes privadas virtuales, a las aplicaciones y procesos clave. Como auditores externos, disponemos de acceso remoto de solo lectura a las funciones de finanzas, contabilidad y adquisiciones en el sistema AIMS para facilitar nuestro trabajo, y hemos podido comprobar que las transacciones que hemos examinado se han registrado correctamente.

**1.35** En general, los resultados de nuestra auditoría no revelan deficiencias de control significativas ni un deterioro apreciable del entorno de control. La Dirección no nos ha comunicado ningún problema de este tipo, ni tampoco se ha detectado en la Declaración sobre el control interno o en la labor de la Oficina de Supervisión Interna. El mantenimiento del control en el contexto de la pandemia ha sido un logro notable, que pone de manifiesto la utilidad de la considerable inversión en sistemas de información. Sin embargo, los entornos de control pueden cambiar, y sigue siendo importante que la OMPI disponga de procesos sólidos para garantizar los procesos de examen de la Dirección y las fuentes que garantizan su eficacia.

**1.36** Hemos seguido observando la solidez de los controles internos que ha establecido la Organización y el compromiso de desarrollarlos y mejorarlos. La OMPI ha seguido

reforzando el funcionamiento de la segunda línea de defensa, que en 2020 evolucionó con un aumento considerable de los controles a nivel de proceso en relación con las tecnologías de la información y la comunicación, la seguridad de la información, las soluciones institucionales y el rendimiento y el desarrollo de los recursos humanos, lo que ha dado lugar a un mayor número de controles, que en la actualidad ascienden a 381 en toda la Organización, de los cuales se considera que el 91% tienen un nivel de madurez igual o superior a tres, es decir, que se consideran implantados y fiables, sin discrepancias entre el funcionamiento teórico y real de los controles.

**1.37** Como destacamos por primera vez en 2018, la OMPI se ha centrado, entre otras cosas, en mejorar los controles y pruebas de validación con respecto a las evaluaciones realizadas. La OMPI ha documentado y trazado 106 riesgos en relación con los controles subyacentes y dispone de pruebas que respaldan el funcionamiento de 90 de esos controles frente a los riesgos detectados. Además, la OMPI ha informado de que su iniciativa de mejorar determinados controles a nivel de proceso mediante el análisis de datos se ha formalizado en un documento sobre la estrategia para introducir esas mejoras en los próximos años. Hemos informado anteriormente sobre la importancia del análisis de datos para ofrecer procesos más sistemáticos y automatizados que permitan detectar tendencias y valores atípicos e informar sobre las excepciones, y tomamos nota de la respuesta de la Secretaría a nuestra recomendación de 2018 (2018: R3). Tenemos previsto profundizar en este ámbito cuando se relajen las restricciones por la pandemia.

#### Declaración sobre el control interno

**1.38** La Declaración sobre el control interno es un documento clave de la rendición de cuentas que constituye un informe transparente del entorno de control y los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones. La Declaración de la OMPI se ajusta a los siete componentes del Marco de rendición de cuentas de la OMPI, a saber: la gestión basada en los resultados; la gestión del rendimiento y de los riesgos; los mecanismos de seguimiento, supervisión, reclamación y respuesta; las actividades de control; la información y la comunicación; las normas éticas; y el entorno de control. Como hemos comentado anteriormente, la OMPI ha situado esta Declaración dentro de un marco muy claro y completo que creemos que proporciona a los Estados miembros un buen grado de confianza en los procesos de control.

**1.39** En la elaboración de la Declaración, de acuerdo con las buenas prácticas, el director general tuvo en cuenta la declaración de garantías provisional presentada por el anterior director general, que abarcaba el período hasta septiembre de 2020. Entre los aspectos más destacados de la Declaración de 2020 se encuentran los detalles de los principales riesgos afrontados durante el ejercicio y la forma de mitigarlos, en particular los riesgos financieros y de ejecución de programas a los que se enfrenta la OMPI, así como la evolución de las actividades de control mencionadas anteriormente. El director general también ha destacado que las medidas de continuidad de las operaciones han funcionado eficazmente al pasar la Organización a un entorno de trabajo virtual durante la pandemia. Estas observaciones son totalmente coherentes con las que hemos realizado durante la auditoría.

**1.40** La Declaración sobre el control interno constituye un instrumento fundamental para aglutinar el conjunto de garantías que demuestran el cumplimiento de las responsabilidades del director general en materia de control interno. Un área que consideramos que podría ser mejorada corresponde a las garantías ofrecidas por la

Oficina de Supervisión Interna. Además de describir la función de la División de Supervisión Interna (DSI), la Declaración debería centrarse en los resultados de su trabajo y en la forma en que ello contribuirá a mejorar el marco de control. La participación de la DSI es, en nuestra opinión, esencial, ya que es una fuente primordial de garantías para el director general sobre la eficacia de los procesos de control interno. En aras de una transparencia total, la Declaración debería reflejar las deficiencias observadas en el control interno y las medidas previstas para subsanarlas.

### Evaluación externa de la calidad de la DSI

**1.41** En 2020, el Instituto de Auditores Internos (IIA) llevó a cabo una evaluación externa de la calidad de la DSI de la OMPI. Se trata de una buena práctica que se exige periódicamente en virtud de las normas profesionales que la DSI suscribe en la Carta de Supervisión Interna. Como parte de su evaluación, el IIA entrevistó a varias partes interesadas, entre ellas representantes de la Secretaría, la CCIS y la auditoría externa. La conclusión general es que la DSI es *generalmente conforme*<sup>3</sup> a los elementos obligatorios del Marco Internacional de Prácticas Profesionales y de la Carta de Supervisión Interna. Aunque algunos elementos de la ficha de evaluación de la DSI son parcialmente conformes o no conformes, se observa que la DSI es conforme en la mayoría de las áreas y ha establecido planes de acción para subsanar las deficiencias detectadas por el evaluador.

**1.42** La evaluación muestra que la DSI está alcanzando altos niveles de competencia. Desde la documentación de las políticas hasta el uso de la tecnología para automatizar y ampliar la cobertura de las auditorías, el cumplimiento por parte del equipo de las normas profesionales establecidas por el IIA es digno de mención para un equipo relativamente pequeño. Las partes objeto de la auditoría reconocieron que la DSI realiza su trabajo con total independencia y que plantea a las partes auditadas y a la Dirección desafíos adecuados. Se considera que el equipo está bien cualificado y dispuesto a seguir formándose y desarrollándose para estar al día de las mejores prácticas, y que las normas éticas y el nivel de escrutinio necesario para garantizar y mantener la plena objetividad están exentos de posibles conflictos de intereses.

**1.43** En opinión del IIA, la supervisión interna podría aportar más valor, tanto a nivel institucional como de las partes auditadas:

- mejorando la adaptación del plan de auditoría, los aspectos de gobernanza y el alcance de las auditorías individuales a las principales amenazas para los objetivos estratégicos de la OMPI y sus efectos esperados, lo que aumentaría la pertinencia para los riesgos estratégicos;
- compartiendo los resultados en curso con las partes auditadas durante el trabajo de campo y mejorando el análisis formal de las causas de fondo en los informes; y
- tomando medidas para mejorar el acceso y el uso del trabajo de otros importantes proveedores externos de garantías con vistas a obtener un dictamen general anual en materia de auditoría.

---

<sup>3</sup> El IIA prevé tres calificaciones: generalmente conforme, parcialmente conforme o no conforme.

**1.44** La DSI ha aceptado plenamente las recomendaciones de la evaluación externa de la calidad y se ha elaborado un plan de acción para aplicar las medidas acordadas. La DSI también se ha comprometido a elaborar una hoja de ruta que permita emitir un dictamen general a finales de 2025. Se está estudiando el alcance y la cobertura de un dictamen anual y si este debería ir más allá de los elementos de gobernanza, gestión basada en los resultados y gestión de riesgos que figuran en la Declaración sobre el control interno.

**1.45** Tras la armonización de sus ciclos de planificación y presentación de informes, la DSI está en mejor posición para elaborar un plan de trabajo anual que respalde dicho dictamen, lo que ofrecería garantías al director general y a los Estados miembros. En nuestra opinión, ese dictamen anual es importante y esta recomendación debería ser objeto de una atención temprana.

**1.46** La DSI nos ha informado de que se está realizando una revisión de su Carta junto con la CCIS y los Estados miembros tras la evaluación externa de la calidad, revisión que también incorporará los resultados de la revisión del sistema de justicia interno de la OMPI.

**R3: La OMPI debería acelerar el calendario para que la DSI emita un dictamen anual sobre el entorno de control, la gestión de riesgos y la gobernanza de la OMPI, a fin de proporcionar a los Estados miembros una garantía adicional en esas esferas clave de supervisión y apoyar al director general en la preparación de su Declaración sobre el control interno.**

### **Fraude y cuestiones éticas**

**1.47** La conducta y las acciones del personal de la OMPI deben ajustarse siempre a las normas éticas más estrictas, tal como se establece en el Código de Ética Profesional de la OMPI. Se espera que los funcionarios públicos adopten un alto nivel de exigencia y es importante que las organizaciones demuestren su voluntad de promover la conducta esperada y de sensibilizar al respecto. La OMPI ha puesto de manifiesto su determinación a través de un programa de formación ética que ha sido propuesto a la mayor parte del personal por la Oficina de Ética Profesional, y de la formación de sensibilización sobre el fraude, que ha sido completada por más del 96% del personal.

**1.48** La OMPI sigue presentando sólidos mecanismos de lucha contra el fraude, como sus evaluaciones del riesgo de fraude y controles conexos. Esos controles se ven reforzados por las segundas líneas de defensa gracias al uso previsto de las herramientas de análisis de datos y otros mecanismos. La OMPI sigue demostrando su determinación de aplicar procedimientos de prevención, detección, respuesta y recopilación de datos en materia de fraude que, en conjunto, proporcionan un marco claro.

**1.49** Desde 2018, los casos relacionados con el fraude se comunican regularmente al Grupo de Gestión de Riesgos, información que ha sido transmitida a la auditoría externa. Nuestra auditoría no ha detectado ningún indicador de fraude en las transacciones que hemos comprobado.

## **Continuidad de las operaciones y respuesta a la pandemia**

**1.50** La OMPI se ha enfrentado a importantes retos durante 2020 como consecuencia de la pandemia. La COVID-19 ha tenido importantes repercusiones en todas las organizaciones internacionales, ya que ha cambiado las prácticas de trabajo y ha afectado a la naturaleza y el alcance de las operaciones. Dado que la actividad de la Organización se desarrolla principalmente en la sede, la mayor parte del personal ha tenido que trabajar a distancia desde su hogar durante los períodos de confinamiento. Las medidas han sido aplicadas por las autoridades suizas y la Organización a fin de minimizar los riesgos para el personal. La escala y los efectos de la perturbación no tienen precedentes en los tiempos modernos y pocos planes de preparación para el conjunto del sistema habían sido concebidos para hacer frente a tal desafío.

**1.51** En el marco de nuestra auditoría de 2020, hemos examinado la preparación de la OMPI para la pandemia de coronavirus (COVID-19). La planificación de la preparación para eventos perturbadores engloba disciplinas relacionadas como la continuidad de las operaciones, la gestión de contingencias y la gestión de crisis. Una planificación eficaz de la preparación implica:

- Determinar las amenazas para la organización y las situaciones que pueden afectar gravemente a las operaciones habituales.
- Desarrollar planes detallados sobre cómo se gestionan esas amenazas o situaciones para mitigar sus consecuencias, junto con una evaluación de su probabilidad y un examen de otros riesgos a los que se enfrenta la organización.
- Elaborar planes de gestión de crisis que establezcan cómo responderá la organización ante las consecuencias inmediatas de una emergencia.
- Extraer enseñanzas de ejercicios y acontecimientos reales para orientar la planificación futura.

**1.52** Las consecuencias de una planificación inadecuada de la preparación pueden ser graves para la organización y su personal. Hemos examinado si la OMPI ha identificado adecuadamente el riesgo de un acontecimiento perturbador que pueda afectar a sus operaciones, al acceso a sus instalaciones y a su personal; la suficiencia de sus planes para mitigar los efectos de dicho acontecimiento; y las medidas adoptadas para incorporar el aprendizaje con el fin de mejorar la preparación para un futuro acontecimiento, teniendo en cuenta la experiencia de la pandemia. En esta ocasión, la principal medida en respuesta a este acontecimiento perturbador ha sido la transición de la Secretaría a un modelo de teletrabajo durante la mayor parte de 2020.

## **Evaluación de la estrategia de la OMPI**

**1.53** La OMPI cuenta con un marco institucional documentado que reúne los principales componentes de su planificación en materia de preparación y resiliencia, el cual incluye la continuidad de las operaciones, la gestión de crisis, la recuperación en caso de catástrofe, la seguridad y la protección, y aspira a ajustarse a su política de gestión de riesgos. Este marco, que data de febrero de 2015 y se actualizó en octubre de 2019, se basa en las buenas prácticas y las orientaciones de otras organizaciones, como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la amplia red de las Naciones Unidas.

**1.54** Nuestro examen del registro de riesgos institucionales de la OMPI muestra que la Organización había señalado el riesgo de que algunos de sus servicios e inversiones clave se vieran afectados por un acontecimiento desastroso, un peligro externo, la volatilidad económica o una pandemia, antes del brote de COVID-19. Las medidas de mitigación de las consecuencias de esos riesgos suelen estar relacionadas con la función de los planes de continuidad de las operaciones.

**1.55** La OMPI trabajó en sus planes de continuidad de las operaciones para Ginebra durante 2019 y creó un proyecto completo consolidado (versión 1.0) de un Plan institucional de continuidad de las operaciones a mediados de noviembre de 2019. Este Plan combina planes de acción individuales para las funciones esenciales que se realizan en la sede con, entendemos, planes separados para las oficinas de la OMPI en el exterior. La OMPI también contaba con planes de gestión de crisis y pandemias antes de la aparición de la pandemia actual, pero su Plan de gestión de crisis fue aprobado por el director general tan solo una semana antes de la declaración efectuada por la OMS el 11 de marzo de 2020. Tras su rápida puesta en marcha, en marzo de 2020 la Secretaría añadió planes de contingencia documentados para las funciones esenciales a su Plan institucional de continuidad de las operaciones. Aunque pocos preveían una repercusión de tal gravedad, según nuestra experiencia, el nivel de preparación y gestión de riesgos de la OMPI fue de los más elevados.

**1.56** La pandemia ha permitido a la OMPI poner a prueba sus mecanismos de continuidad de las operaciones y aplicar su plan de gestión de crisis. En nuestra opinión, la Secretaría contaba con un marco razonablemente estructurado para la planificación de la preparación antes de la pandemia, que incluía elementos básicos como planes que definían las funciones esenciales, los roles (incluidos los proveedores esenciales) y el personal; la gobernanza y las responsabilidades clave; y los sistemas de comunicación, prueba y revisión. Entre los aspectos positivos de la respuesta posterior de la OMPI cabe señalar:

- Revisión periódica de los riesgos por parte del Grupo de Gestión de Riesgos, presidido por el director general, que se reunió cinco veces en 2020 y, en junio de ese mismo año, llevó a cabo una revisión especial de los riesgos planteados por la pandemia.
- Presentación de información a los Estados miembros; la Secretaría a) puso en marcha un tablero de control sobre la gestión de la crisis a partir de abril de 2020, en el que se mostraba el rendimiento operativo de la OMPI durante la pandemia, aunque no se ajustaba a los principales riesgos de la pandemia detectados por el Grupo de Gestión de Riesgos; y b) ofreció información oficial actualizada en la 31.<sup>a</sup> sesión del Comité del Programa y Presupuesto y en la 61.<sup>a</sup> serie de reuniones de las Asambleas en septiembre de 2020.
- Flexibilidad para actualizar los procesos habituales en las principales áreas de actividad para permitir la continuidad de las operaciones, por ejemplo, la decisión de pasar de las comunicaciones postales al correo electrónico en los Sistemas de La Haya y Madrid, a la espera de una inversión digital más importante en estas áreas.
- Revisión continua de los planes de crisis; por ejemplo, al realizar nuestra evaluación, el Plan de gestión de crisis estaba vigente y había sido actualizado y aprobado por el director general el 13 de enero de 2021.

**1.57** Aunque la OMPI respondió bien ante la adversidad y continuó sus operaciones, hemos detectado varias áreas en las que los procesos podrían mejorar. Hemos observado que los riesgos de perturbación considerables que figuran en el registro de riesgos prepandémicos de la OMPI pertenecían a programas individuales, a pesar de su potencial para tener un efecto en toda la Organización. Por ejemplo, el riesgo de una pandemia era asumido por la dirección de recursos humanos y la repercusión institucional se describía como pequeña, aunque se modificó a "catastrófica" tras los acontecimientos ocurridos a principios de 2020. La OMPI podría ser más coherente a la hora de clasificar los riesgos de perturbaciones. A lo largo de 2020 se definieron nuevos riesgos institucionales y se reclasificaron algunos riesgos de programas anteriores. La OMPI considera que su planteamiento fue práctico y que los riesgos estaban bien asignados. Examinaremos más detenidamente el proceso de gestión de riesgos institucionales de la OMPI y su evolución en nuestra auditoría de 2021.

**1.58** Los planes de continuidad de las operaciones para cada función esencial se encontraban en diferentes etapas de madurez inmediatamente antes de la pandemia. Algunas funciones esenciales, como los registros de La Haya y Madrid, no habían desarrollado planes integrales cuando comenzó la pandemia y no todos los planes habían sido aprobados por los directores de programa. Los planes dirigidos a las funciones de apoyo más importantes, como los bienes inmuebles y las tecnologías de la información, estaban más desarrollados, reflejo de que son elementos operativos fundamentales. Incluso en los casos en que existían planes para las funciones esenciales, en el momento de realizar nuestro examen seguían existiendo importantes lagunas, como el nombramiento de personal sustituto y la comprobación de elementos clave como el plan de respuesta a emergencias médicas. La Secretaría ha reconocido la necesidad de aumentar en su labor futura el número de funciones esenciales que cuentan con planes integrales de continuidad de las operaciones.

**1.59** Los responsables de las funciones esenciales fueron avisados con menos de 24 horas de antelación para que elaboraran planes de contingencia sobre cómo podrían poner en práctica el teletrabajo después de que la OMS declarara la pandemia mundial el 11 de marzo de 2020. Todo ello a pesar de que la OMS reconoció la amenaza que suponía la COVID-19 el 30 de enero de 2020, cuando declaró una emergencia de salud pública de importancia internacional. En algunos casos, esos planes de contingencia reproducían en gran medida el contenido de los planes relativos a las funciones esenciales incluidos en el Plan institucional de continuidad de las operaciones; en otros casos, la falta de un plan de funciones esenciales preparado de antemano hizo que esa opción no fuera posible.

**1.60** La labor de planificación de la continuidad de las operaciones se suspendió en gran medida tras la declaración de la pandemia mundial. Naturalmente, esa decisión fue debida a la necesidad de responder a la crisis inmediata, pero la suspensión continuó a lo largo de 2020, a pesar de las lagunas existentes en los planes relativos a las funciones esenciales. En general, aunque hemos detectado áreas de mejora, la Organización pasó a funcionar de forma remota con una interrupción limitada de la prestación continua de sus servicios esenciales. La OMPI ha demostrado que, en gran medida, dispone de los elementos básicos para la resiliencia institucional.

**1.61** Aunque la Secretaría ha ido ajustando su respuesta a medida que se desarrollaba la pandemia, todavía no ha realizado un examen exhaustivo de las enseñanzas extraídas. En parte, esto refleja el carácter continuo de la pandemia. La Secretaría nos ha comunicado que espera finalizar en 2021 un examen completo de las enseñanzas

extraídas de la respuesta de la OMPI en lo que respecta a la continuidad de las operaciones. Además, tenemos entendido que la Dependencia Común de Inspección está llevando a cabo una revisión de la continuidad de las operaciones en todo el sistema, la cual puede aportar mayores enseñanzas y conocimientos a la OMPI.

**R4: La OMPI debería llevar a cabo una evaluación exhaustiva y sistemática de las lecciones aprendidas durante la aplicación de sus planes de preparación en respuesta a la pandemia para fundamentar el desarrollo de procedimientos de continuidad de las operaciones.**

## Segunda parte

### Proyectos financiados con el fondo de reservas

#### Antecedentes

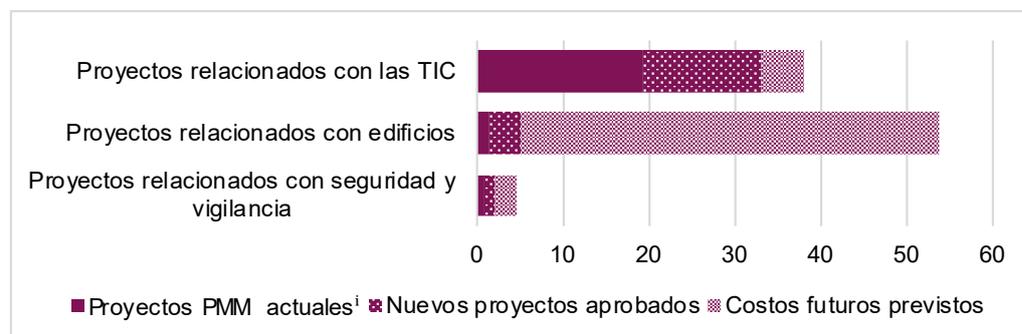
**2.1** Gracias al progresivo aumento de la demanda por los servicios de PI, la OMPI lleva tiempo registrando superávits, es decir, generando más ingresos que costos. Gracias a ese constante registro de superávits, la Organización ha aumentado sus reservas, lo que le ha permitido financiar parcialmente sus obligaciones a largo plazo e invertir en la infraestructura y las tecnologías necesarias para mantener y continuar con ese crecimiento. Las decisiones sobre el uso de los recursos de reserva son una parte fundamental de la estrategia financiera de la OMPI y este año nos hemos fijado en esa esfera para nuestro trabajo. La política actual de la OMPI sobre las reservas fue aprobada por las Asambleas de los Estados miembros en 2015 y en ella se establecen los principios fundamentales para su uso.

**2.2** Atendiendo a la política aprobada, se elabora un Plan maestro de mejoras de infraestructura (PMM) para acordar las prioridades de inversión de acuerdo con esos principios, lo que sirve de base para las asignaciones en el presupuesto del bienio. Nuestro trabajo se centra en estudiar cómo se utilizan las reservas en el PMM y cómo el proceso se vincula con la estrategia y el proceso de toma de decisiones más generales. Hemos analizado la evolución del PMM y la gobernanza general, incluida la selección y supervisión de proyectos. Hemos examinado algunas actividades de proyectos, pero no hemos revisado la gestión ni la ejecución de los mismos.

#### Evolución del Plan maestro de mejoras de infraestructura

**2.3** En 2013, los Estados miembros aprobaron el PMM 2014-19, que abarcaba siete proyectos fundamentales de inversión financiados con reservas y cumplía la política de reservas. El presupuesto total fue de 11,2 millones de CHF. En 2017 se aprobó el PMM 2018-27 por un total de 25,5 millones de CHF. En él se reconocía que surgirían otras prioridades, especialmente en lo relativo a las tecnologías de la información. En la última versión del PMM se produjo un aumento significativo del valor de los proyectos previstos debido a ese mismo motivo: 74,8 millones de CHF adicionales en el período de 10 años de 2020 a 2029 (figura 6).

**Figura 6 - PMM 2020-2029**  
 En millones de CHF



**Notas:**

<sup>1</sup> Para el saldo de los proyectos del PMM se incluyen los presupuestos restantes a 31 de diciembre de 2018, menos los importes que deben devolverse a los superávits acumulados y los gastos reales hasta el 17 de junio de 2019, la fecha del documento del PMM 2020-2029.

*Fuente: Revisión de los planes maestros de mejoras de infraestructura por la Oficina Nacional de Auditoría*

**2.4** En su informe al PBC de septiembre de 2020, la Secretaría notificó que los presupuestos de los proyectos aprobados ascendían a un total de 83,8 millones de CHF y que, a diciembre de 2020, el saldo no gastado de esos proyectos era de 28,2 millones de CHF, como se indica en el Estado III de los estados financieros. Debido a las necesidades detectadas y a la estrategia de la OMPI de realizar inversiones para mantener sus locales e infraestructura de TIC en condiciones de uso, los fondos dedicados al PMM, y sus ambiciones, han ido aumentando.

**2.5** En el Plan Estratégico a Medio Plazo (PEMP) de la OMPI para 2016-2021 se proporciona el contexto en el que se aplican las nueve metas estratégicas, se exponen las dificultades y oportunidades en el ámbito de la propiedad intelectual y de la labor de la OMPI y se definen las estrategias generales para hacer frente a esas dificultades en el período de seis años de 2016 a 2021. En el PEMP no se abordan las necesidades de capital ni otras necesidades de inversión de la OMPI, las cuales tampoco están integradas en el plan estratégico actual.

**2.6** La existencia de importantes superávits para financiar las inversiones significa que, a diferencia de otras organizaciones internacionales, la OMPI no tiene los mismos incentivos o presiones en cuanto a la necesidad de establecer prioridades o a la rentabilidad. En consecuencia, es más importante que el PMM y la viabilidad de cada proyecto sean transparentes y sólidos, sean puestos a prueba de manera eficaz y se garantice que los efectos se evalúen para incorporarlos al PMM y a los procesos de gestión de proyectos. No hemos podido determinar claramente cómo se han establecido las prioridades de los proyectos actuales frente a otros posibles planes ni en qué medida era necesario cada proyecto del PMM respecto de los demás.

**2.7** En nuestra opinión, el PMM podría mejorarse clasificando los proyectos en función de su prioridad y especificando más claramente la relación con los objetivos de la OMPI. Ello permitirá establecer una relación más clara entre las propuestas de proyectos y los objetivos centrales de la OMPI y el plan estratégico. Las decisiones de inversión deberían basarse en las necesidades y en oportunidades claramente identificables y fundamentales para los objetivos de la OMPI.

**2.8** Como la Organización ha realizado importantes inversiones en proyectos especiales durante un período sostenido, es importante asegurarse de que sigue siendo pertinente continuar con ese nivel de inversión. La OMPI debería estudiar la actividad de proyectos en el contexto de otras oportunidades de inversión, como la mejora de su programa de cooperación técnica, la minimización del riesgo financiero de la Organización mediante la reducción del pasivo por prestaciones pagaderas a los empleados o la revisión de su estructura de tasas. Es importante atenuar un riesgo que suele aparecer con los proyectos de sector público, a saber: que estos pueden expandirse y crecer más allá de lo inicialmente necesario y hacer que se produzcan ineficiencias por incorporar demasiadas funcionalidades al proyecto (fenómeno conocido en inglés como *gold plating*) como consecuencia del acceso más fácil a los fondos. En nuestra auditoría no hemos examinado la eficiencia o el alcance de cada proyecto, pero consideramos que el riesgo citado anteriormente constituye un riesgo genérico que debe limitarse en todos los proyectos.

**2.9** En general vemos la necesidad de mejorar el PMM para que tenga un enfoque más estratégico y para que esté más claramente alineado con la estrategia a medio plazo y los objetivos de la OMPI.

**R5: La OMPI debería estudiar la posibilidad de vincular los distintos proyectos con los objetivos fundamentales de la Organización y clasificarlos para que los Estados miembros pudieran comprender mejor las esferas prioritarias de inversión.**

**R6: La OMPI debería estudiar la posibilidad de integrar mejor el PMM en su estrategia a medio plazo.**

## **Gobernanza del PMM**

**2.10** La buena gobernanza es fundamental para el éxito de los proyectos. El PMM utiliza importantes recursos de la OMPI, algo que se reconoce a través del requisito de la Organización de que el plan sea aprobado por los Estados miembros. Al contar con esos procesos de gobernanza, es esencial que funcionen dentro de un marco claro de autoridades y que la información proporcionada como parte del proceso de aprobación sea transparente y constituya una base suficiente para tomar decisiones fundamentadas.

**2.11** El PMM se compone de diferentes proyectos, cada uno con una reseña que los Estados miembros estudiarán como parte del proceso de aprobación. Los proyectos que se proponen para su inclusión en el PMM se clasifican por esferas de actividad de la OMPI, como parte del proceso de elaboración del presupuesto por programas bienal. Cada proyecto debe cumplir ciertos criterios establecidos por los Estados miembros para su inclusión en el PMM. Los principios fundamentales de los proyectos determinan que estos sean:

- limitados y puntuales para mejoras de inversión y circunstancias excepcionales. Por regla general, los proyectos de inversión figurarán en un plan maestro a largo plazo y serán proyectos relacionados con la construcción/rehabilitación o con las tecnologías de la información y la comunicación necesarios para mantener las instalaciones y los sistemas de una organización adaptados a su cometido mediante expansiones o adiciones significativas.

- preparados de manera integral y con información sobre sus costos totales durante el ciclo de vida, los beneficios estimados (que pueden ser tanto financieros como de naturaleza cualitativa), las partidas para gastos recurrentes que la Organización se verá obligada a consignar en el presupuesto ordinario de bienes posteriores y el impacto en los flujos de efectivo y los niveles de liquidez de las reservas.
- fuera del ejercicio financiero bienal de la Organización y con la posibilidad de incluir o durar más de un bienio.

**2.12** Observamos que, en una definición anterior, los proyectos especiales debían ser “extraordinarios”, lo que subrayaba la importancia de la singularidad de la inversión. Los Estados miembros ampliaron esa definición de modo que los proyectos pudieran financiarse para fines más generales, como el mantenimiento del patrimonio. Revisamos una muestra de proyectos para determinar si cumplían los criterios de inclusión y financiación como proyectos especiales. En algunos casos, la justificación era sólida, pero en otros no quedaba tan claro por qué el proyecto se financiaba de esa manera.

**2.13** Por ejemplo, pudimos ver claramente los beneficios de las inversiones en *WIPO IP Portal*, el Proyecto del Sistema de la Haya sobre Externalización y los proyectos de aplicación de la gestión de contenidos institucionales (ECM, por sus siglas en inglés) como inversiones en plataformas básicas. Gracias a esos proyectos se mejora el acceso a los servicios para clientes internos y externos, se introduce la automatización, se integran procesos informáticos existentes y se mejoran el acceso y la gestión del conocimiento institucional. Mediante otros proyectos, como el de mitigación de los cortes de energía y el de modernización de los sistemas de motorización de los ascensores, se vela por que las instalaciones y los sistemas de la OMPI sigan siendo aptos para su uso a través de ampliaciones y adiciones; se trata de proyectos que normalmente formarían parte del programa de reparaciones y renovaciones financiado con fondos básicos y de la estrategia de financiación habitual de una organización.

**2.14** Al mezclar las inversiones estratégicas con las destinadas al mantenimiento de los activos en curso, se corre el riesgo de que el PMM pierda su enfoque estratégico y se ponga en entredicho el concepto de que el plan se basa en una cartera coherente de proyectos especiales y significativos. Eso podría crear el riesgo de que el PMM perdiese su enfoque como cartera de proyectos de valor añadido. En nuestra opinión, esos proyectos de inversión deberían integrarse en los procesos generales de planificación estratégica y presupuesto bienal.

**R7: La OMPI, en consulta con los Estados miembros, debería volver a estudiar los criterios para las inversiones de proyectos especiales a fin de seguir centrándose en su naturaleza especial y significativa, y prever el presupuesto para inversiones de renovación genérica más amplias e iniciativas más pequeñas a través de la presupuestación normal.**

**2.15** Desde que se elaboraron los criterios para los proyectos especiales, se ha producido un aumento significativo en el nivel y la amplitud de las actividades de proyectos. Es posible que los Estados miembros deseen revisar esos criterios para asegurarse de que reflejan la forma en que desean utilizar los fondos correspondientes al superávit. Hemos observado que mediante las disposiciones actuales no se distingue entre inversiones muy grandes, como el portal del Sistema de Madrid para las Oficinas de PI, de 6,0 millones de CHF, y las de escala mucho menor, por ejemplo las del

Sistema de gestión de tesorería, de 250.000 CHF, o las obras propuestas para reforzar las puertas con miras a aumentar la seguridad, de 325.000 CHF.

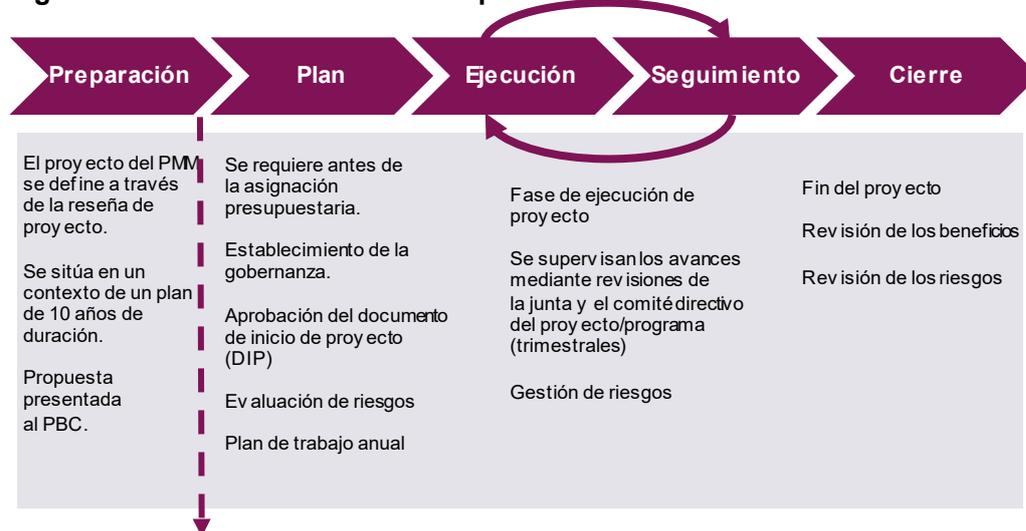
**2.16** Sería útil que los Estados miembros pudieran considerar criterios que requieran más información y datos para fundamentar las decisiones cuando los proyectos superen un determinado umbral, y exigir información sobre diversos hitos o garantías cuando los proyectos supongan un costo considerable o un riesgo para la reputación. Consideramos que esa solución sería fundamental para la buena gobernanza de los grandes programas de inversión y para minimizar los costos adicionales de la gestión de los gastos de inversión más rutinarios a través del proceso del PMM.

**R8: Sería recomendable que los Estados miembros establecieran umbrales para los proyectos incluidos en el PMM con el fin de que el plan sea eficiente y se centre en las principales iniciativas estratégicas de inversión, así como diferentes requisitos de garantía y de presentación de informes para que quede reflejada la proporcionalidad y la escala del proyecto.**

### Ciclo de vida del proyecto de PMM

**2.17** La OMPI sigue cinco pasos para encaminar el proceso del PMM, como se indica en la figura 7. Para fundamentar nuestro análisis estratégico del proceso del PMM, hemos realizado una revisión de alto nivel de la preparación de los proyectos y de la presentación de informes a los Estados miembros a través del Informe sobre el rendimiento de la OMPI. Somos conscientes de que la DSI tiene previsto revisar la gobernanza del PMM en 2021 y, por lo tanto, para evitar posibles duplicaciones, no hemos examinado en detalle los mecanismos de gobernanza del programa y del proyecto.

**Figura 7 - Resumen de alto nivel del proceso del PMM**



### PMM aprobado en las Asambleas Generales

#### Selección de proyectos

**2.18** Un estudio de viabilidad es un paso importante en cualquier proyecto para establecer lo que se espera conseguir, la cantidad y el calendario de los recursos que se necesitarán y la adecuación del proyecto a las prioridades y objetivos de la organización. Un buen plan operativo permite que los responsables de la toma de

decisiones puedan valorar con conocimiento de causa si los proyectos deben seguir adelante.

**2.19** Desde 2018, el proceso de la OMPI para la selección de proyectos con miras a su inclusión en el PMM está formalizado. En el caso de los proyectos del PMM, el estudio de viabilidad se presenta en forma de documentos de inicio de proyecto (DIP). En esos documentos se tiene en cuenta la posición actual, los objetivos, los resultados previstos de alto nivel, los riesgos, los costos y los beneficios y los plazos de alto nivel. Las propuestas y los estudios de viabilidad fueron aprobados por las juntas del programa y el director general para su inclusión en el PMM. Antes del 2018, se preparaba un resumen informativo del PMM sin el respaldo formal de reseñas de proyectos coherentes o exhaustivas.

**2.20** La OMPI cuenta con un proceso de gestión de proyectos que sigue los principios reconocidos del marco PRINCE2. En ese marco se utiliza una solución con instrumentos para: presentar estudios de viabilidad estructurados; aprender de la experiencia; exponer funciones y medidas de rendición de cuentas de forma clara, y gestionar y controlar el proyecto por etapas. En las directrices de la OMPI para la gestión de proyectos del PMM se consagran esos principios para respaldar soluciones robustas de gestión teniendo en cuenta los proyectos de inversión.

### **Planificación del proyecto**

**2.21** Revisamos una selección de DIP y comprobamos que en todos los casos se había utilizado la plantilla estándar que cubre las características fundamentales de la metodología, tal y como se establece en las directrices de la OMPI para la gestión de proyectos del PMM. Sabemos que los DIP son documentos en constante transformación, pero detectamos esferas importantes en las que creemos que podría haberse mejorado la información y el análisis originales para proporcionar una base más sólida destinada a la aprobación del proyecto y para reflejar mejor el propósito y el valor general de los proyectos para la OMPI.

**2.22** En cuanto a la **evaluación relativa a las opciones**, nos pareció que no se habían tenido en cuenta tantas, ni que se habían estudiado en suficiente profundidad, como se podía haber hecho. En todos los casos no se habían estudiado detalladamente alternativas para lograr los resultados, y en algunos no se habían desarrollado plenamente las opciones presentadas. Los estudios de viabilidad que hemos revisado presentaban opciones limitadas que podrían sesgar el resultado. Por ejemplo:

- El proyecto del estudio multimedia partía de la base de que la OMPI necesitaba una instalación profesional interna, y no se establecían las diferencias entre esa propuesta y la opción mínima. Por otra parte, no quedaba claro si la OMPI había estudiado la opción de utilizar un servicio disponible en el mercado o en otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Ginebra, cuando fuera necesario.
- La naturaleza del proyecto de gestión de contenidos institucionales implicaba la falta de una alternativa realista que no fuera la ejecución de una segunda fase para obtener los beneficios de la inversión existente.

**2.23** En cuanto a la **materialización de los beneficios**, los DIP que examinamos no siempre tenían una base de referencia clara ni una escala para medir el cambio atribuido a cada opción, y la meta era limitada e inespecífica. Sin una articulación

detallada de los objetivos y los criterios de medición, será difícil para la OMPI demostrar que se han alcanzado los objetivos generales del proyecto y que los recursos se han utilizado de forma óptima.

**2.24** En cuanto a **los presupuestos**, un requisito fundamental de los principios de utilización de las reservas era que en las propuestas de proyectos debían definirse con claridad los costos totales a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Encontramos ejemplos de presupuestos demasiado generales con poca información y detalle sobre los costos del ciclo de vida completo en los DIP, aunque hemos observado cierta mejora en los proyectos que se han preparado desde 2018. El proyecto del sistema electrónico de administración de contenidos presentaba un análisis de costos razonablemente bien definido, pero carecía de información sobre los costos del ciclo de vida completo del proyecto, sobre todo teniendo en cuenta los diferentes fondos utilizados. Del mismo modo, en el proyecto multimedia no se reflejó en un principio la necesidad de un técnico especializado ni de programas para sustituir y actualizar tecnologías; hubo que esperar hasta después de la inversión inicial y de la elaboración de versiones posteriores del DIP. También hemos observado en ese proyecto que el presupuesto ha pasado de 1,7 a 2,4 millones de CHF, aumento debido en parte a la reciente inclusión de 200.000 CHF en concepto de costos para una sala de espera VIP, los cuales se presentaron a los Estados miembros en propuestas posteriores. El control estricto de las variaciones en los costos es un mecanismo importante para evitar el aumento descontrolado de la esfera de acción y de esos costos, y para comprenderlos mejor, antes de iniciar la inversión.

**2.25** No quedaba claro si se habían tenido en cuenta los costos indirectos de los proyectos, los cuales se financian con el presupuesto ordinario, ni si se habían incorporado a los costos de los proyectos los gastos generales de una gestión y un tiempo de personal superiores a los previstos. Al no definir con precisión los costos indirectos, resulta más difícil evaluar los beneficios reales de las actividades en función de los costos o controlar el costo de oportunidad que supone la opción de retirar a personal de sus funciones habituales para encomendarles la gestión y ejecución de proyectos especiales. Reflejar el costo total es útil, es uno de los criterios de los proyectos establecidos por los Estados miembros y es importante en el proceso de toma de decisiones para permitir una mejor evaluación de los beneficios en función de los costos. Es algo especialmente importante cuando los proyectos representan un valor significativo y se ejecutan durante largos períodos de tiempo.

**2.26** En cuanto a la **gestión de riesgos**, como los proyectos especiales se sitúan fuera del ámbito de las actividades habituales, es posible que tengan una gran visibilidad y conlleven incertidumbres y riesgos. En muchas organizaciones, la ejecución de proyectos de esa naturaleza puede dar lugar a excesos de costos y plazos, puesto que se depende de la ayuda de otras partes en dicha ejecución. El DIP proporciona un marco para estudiar la estrategia de gestión de riesgos, la evaluación y respuesta de riesgos, el calendario de actividades de gestión de riesgos y el reconocimiento de los principales riesgos. Observamos que muchos riesgos eran de carácter genérico y que la documentación no estaba necesariamente adaptada a cada proyecto, por ejemplo, los 15 riesgos reconocidos del sistema informático del Sistema de Madrid no se habían evaluado en relación con el nivel de riesgo registrado que se estaba dispuesto a aceptar y los tres riesgos que quedaban fuera de ese nivel no se habían estudiado más en detalle.

**2.27** Hemos observado que los riesgos reconocidos están relacionados en gran medida con posibles riesgos de proveedores y de recursos internos, y con el efecto que tienen las políticas organizativas. Una vez reconocidos los riesgos, observamos que en el DIP no se establecían las medidas de atenuación propuestas ni el riesgo residual del proyecto. En consecuencia, hay poca información para evaluar el efecto de esos riesgos en el proyecto en las fases iniciales de aprobación.

**2.28** En nuestra opinión, los DIP podrían mejorarse para articular mejor la viabilidad de los proyectos y presentar con mayor claridad los aspectos relativos a la gestión y sus efectos, lo que permitiría medir mejor el beneficio de la inversión al inicio del proyecto.

**R9: La OMPI debería considerar si el contenido de los DIP podría mejorarse para proporcionar:**

**a) un mejor análisis de evaluación de las opciones, incluidas, en su caso, las opciones de externalización;**

**b) una descripción clara de la situación de partida y de los resultados previstos para la evaluación posterior y para ayudar a medir si se hace un uso óptimo de los recursos;**

**c) una definición más coherente de los costos totales, incluidos los costos del ciclo de vida de los proyectos, y**

**d) los riesgos razonables para la consecución de los objetivos del proyecto, junto con medidas de atenuación realistas, para determinar el nivel real del riesgo residual.**

#### **Puesta a prueba del proyecto**

**2.29** El DIP proporciona un buen marco para preparar las reseñas de los proyectos de forma coherente. En nuestra revisión hemos observado que había incoherencias de fondo y de detalle en cada DIP estudiado. La calidad y el rigor de la evaluación del proyecto pueden garantizarse mediante un sólido proceso de revisión y puesta a prueba. Aunque el DIP sea un documento interno, el marco constituye la base del estudio de viabilidad en la propuesta del PMM que se presentará al Comité del Programa y Presupuesto. Creemos que hay margen para mejorar la calidad de la información sobre la preparación de los proyectos propuestos que se pone a disposición de los Estados miembros. Tal vez el PBC desee considerar la forma en la que pone a prueba esa información, por lo que ofrecemos un marco (figura 8) para ayudar a fundamentar la revisión que haga de la documentación del proyecto.

**2.30** En 2016, la DSI informó sobre las novedades introducidas por la Oficina de Gestión de Proyectos en cuanto a los proyectos de TI. En opinión de la DSI, la OMPI lograría una posición más ventajosa si ampliara el alcance de una estructura de apoyo, como una oficina de gestión de proyectos, para abarcar otros tipos de proyectos existentes en el conjunto de la Organización, lo que aportaría más coherencia y eficiencia a esa gestión.

Figura 8: Preguntas clave como base para una buena gobernanza de los proyectos

<p><i>Propósito</i></p> <p><b>Necesidad del programa</b> ¿Está claro el objetivo que pretende alcanzar el programa?</p> <p><b>Gestión de cartera y dependencias</b> ¿Tiene sentido el programa en relación con las prioridades estratégicas de la organización?</p> <p><b>Compromiso de las partes interesadas</b> ¿Se han adherido al programa las personas adecuadas, como usuarios, proveedores y los encargados de su aplicación?</p>	<p><i>Valor</i></p> <p><b>Evaluación de la opción</b> ¿La opción elegida cumple el objetivo del programa y aporta valor a largo plazo?</p> <p><b>Estudio de viabilidad</b> ¿Muestra el estudio de viabilidad una buena optimización de los recursos a lo largo de la vida del programa?</p> <p><b>Costo y calendario</b> ¿Se han elaborado para el programa previsiones sólidas sobre costos y calendario, incluyendo todos los componentes del programa?</p> <p><b>Beneficios</b> ¿Tiene el programa una base de referencia? ¿Se sabe qué cambio mensurable se va a lograr? Y ¿se mide realmente? ¿Se están consiguiendo beneficios?</p>	<p><i>Ejecución y gestión de variaciones</i></p> <p><b>Estrategia de ejecución</b> ¿Existen incentivos adecuados para que todas las partes cumplan sus obligaciones (contractuales, de gestión del rendimiento u otras)?</p> <p><b>Control de cambios</b> ¿Existe un mecanismo eficaz para controlar las alteraciones en el programa?</p> <p><b>Respuesta a los cambios externos</b> ¿Es el programa suficientemente flexible para hacer frente a contratiempos y cambios en el contexto operacional?</p> <p><b>Gestión de los resultados</b> ¿Se miden y evalúan los avances, hasta el punto incluso de considerar si sigue mereciendo la pena llevar a cabo el programa?</p> <p><b>Lecciones aprendidas</b> ¿Se está aprendiendo en el programa de la experiencia con el propio programa y con programas anteriores pertinentes?</p> <p><b>Transición a la actividad habitual</b> ¿Tiene el programa un plan claro para la transferencia a las operaciones/actividades habituales?</p>
<p><i>Establecimiento del programa</i></p> <p><b>Gobernanza y garantías</b> ¿Existen estructuras (internas y externas) que proporcionen una supervisión, puesta a prueba y dirección sólidas y eficaces?</p> <p><b>Liderazgo y cultura</b> ¿Tiene el programa un liderazgo fuerte con la autoridad e influencia necesarias?</p> <p><b>Recursos</b> ¿Dispone la organización de los recursos (personal, competencias, equipos, etc.) necesarios para llevar a cabo el programa?</p> <p><b>Puesta en práctica del programa</b> El alcance y los requisitos institucionales, ¿son realistas? ¿se entienden? ¿se expresan con claridad? y ¿pueden ponerse en práctica?</p> <p><b>Gestión de riesgos</b> ¿Se han reconocido, comprendido y abordado los principales riesgos?</p>		

Fuente: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2017/09/Framework-to-review-programmes-2019-update.pdf>

## **Supervisión de programas y proyectos**

**2.31** Una buena gobernanza del proyecto es esencial para garantizar una clara rendición de cuentas, priorización y supervisión. Es importante utilizar en la gestión de un proyecto el nivel adecuado de supervisión y presentación de informes, acorde con el riesgo del mismo. Eso aumentará la probabilidad de que los proyectos se lleven a cabo de acuerdo con los planes y se pueda responder a los problemas que surjan de manera oportuna. Los proyectos de la OMPI tienen una estructura de gobernanza común, y los proyectos aprobados son supervisados por un comité directivo en el que participan las partes interesadas.

**2.32** La presentación de informes periódicos y precisos sobre los proyectos es una parte importante del proceso de rendición de cuentas para cumplir con lo previsto en el PMM y en los propios proyectos que lo componen. La presentación de informes proporciona visibilidad para saber si los proyectos se ajustan a los objetivos de ejecución y a los costos, y permite obtener información para evaluar si se están cumpliendo dichos objetivos. Esa tarea es fundamental para el trabajo de los comités directivos y las juntas de proyectos. El resultado de la supervisión de los proyectos se refleja en el Informe sobre el rendimiento de la OMPI a los Estados miembros, en el que se expone, para cada proyecto en marcha, su situación y los avances realizados en el año y una previsión de futuro.

**2.33** En el Informe sobre el rendimiento de 2018/19 se expuso el avance de las actividades relativas a los proyectos del PMM durante el período comprendido entre enero y diciembre de 2019, incluidas las principales metas alcanzadas y el porcentaje de utilización de los recursos de 20 proyectos en curso. Esos proyectos tenían un presupuesto total de 83,8 millones de CHF y unos gastos asociados hasta esa fecha de 44,2 millones de CHF. Muchos de los aspectos señalados en nuestra revisión de los DIP se repiten en los resúmenes detallados sobre el avance de los proyectos. Observamos los cambios en relación con el riesgo y los presupuestos que se habían producido en muchos casos y nos pareció que los informes de situación carecían de mediciones del efecto real, lo que creemos que vuelve a reflejar las observaciones que formulamos sobre los DIP y su insuficiente nivel de desarrollo en ese ámbito. En nuestra opinión, en el informe de situación se destacan claramente los atributos de los proyectos, pero se podría proporcionar a los Estados miembros una medida más clara del valor añadido por ellos.

**2.34** Creemos que el proceso del PMM debe ser revisado para velar por que en él figure el verdadero costo total de los proyectos y se proporcione una medición tangible del valor añadido. Eso podría lograrse si en el PMM se hiciese mayor hincapié en proyectos más estratégicos y de mayor valor, y si el sólido marco existente pudiera utilizarse mejor con un análisis más profundo y una puesta a prueba en menos proyectos. Esa solución podría ser apoyada por la Oficina de Gestión de Proyectos, centrándose en el problema y apoyando y poniendo a prueba al personal que trabaja en proyectos. Aumentar los conocimientos sobre cuestiones relativas a la gestión de proyectos PMM ayudaría a mejorar y potenciar el proceso mediante la formación y la puesta a prueba.

**2.35** Llevando a cabo esas mejoras, creemos que la OMPI estará en mejores condiciones para demostrar el efecto que tiene el uso de las reservas y la forma en que estas ayudan a cumplir los objetivos de la Organización, así como para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas sobre el uso de los fondos. En respuesta a nuestro proyecto de informe, la OMPI nos informó de que consideraba valiosas las recomendaciones e indicó que tenía la intención de atender algunas de ellas inmediatamente a través de la propuesta de PMM que se estaba elaborando este año para el PBC. En consecuencia, aunque la propuesta debía presentarse junto con el presupuesto por programas en la sesión de julio del PBC, la Secretaría presentará ahora el PMM en la reunión de septiembre. Eso permitirá que la propuesta del PMM se ajuste mejor a nuestras recomendaciones; además, consideramos que la decisión de la Dirección es importante ya que supone comenzar a trabajar de forma más eficaz en las esferas de mejora que figuran en nuestro informe.

## Tercera parte

### Otros asuntos que competen a los órganos rectores

**4.1** En virtud del mandato de auditoría externa, el director general debe informarnos sobre cualquier pago a título graciable efectuado y sobre los casos de fraude comprobado que se hayan identificado durante el año 2020. Como se ha mencionado anteriormente en el informe, no hubo ningún caso de pagos a título graciable. No detectamos ningún caso de fraude durante nuestro trabajo de auditoría y el director general no nos comunicó ningún caso de fraude o de condonación relacionada con actividades fraudulentas.

### Recomendaciones previas

**4.2** En esta sección resumimos los avances de la Organización en la aplicación de las recomendaciones anteriores. En el Apéndice se ofrece un examen más detallado de los avances logrados en relación con cada recomendación de años anteriores, sobre la base de los datos del sistema TeamCentral de la OMPI a mayo de 2021.

**4.3** A mayo de 2021, de las 20 recomendaciones de 2019 y de años anteriores que permanecían pendientes, consideramos que seis (el 30%) se habían aplicado. Trece recomendaciones (el 65%) siguen en curso: en su mayoría se trata de recomendaciones que hicimos en 2018 sobre la gestión de los recursos humanos y de recomendaciones que formulamos el año pasado sobre las oficinas en el exterior, las cuales presentan fechas de aplicación futuras y, por lo tanto, no cabría esperar que se hubiesen aplicado plenamente en el último año. El Departamento de Gestión de los Recursos Humanos ha revisado la fecha de aplicación de tres recomendaciones debido a las limitaciones de personal y al efecto de la pandemia de COVID-19. Una recomendación no se ha aplicado:

la recomendación de nuestro predecesor sobre la estructura de las tasas de la Unión de Madrid (2017 R#9); aunque figura en una hoja de ruta para que los órganos rectores la tengan en cuenta más adelante, aún no ha sido estudiada.

**4.4** Dada la importancia de la gestión de los recursos humanos para la Organización, tenemos la intención de llevar a cabo un seguimiento sustantivo de esas recomendaciones y examinar la situación de la estrategia de personal de la OMPI en nuestra auditoría de 2021. En el Apéndice figura un comentario más detallado sobre la situación de las recomendaciones anteriores.

## Agradecimientos

**4.5** Nos gustaría expresar nuestro agradecimiento al director general y a su personal por la colaboración prestada a la hora de facilitar nuestro trabajo de auditoría. La auditoría de 2020 resultó particularmente difícil debido a la necesidad de seguir trabajando remotamente, pero el apoyo del personal de la OMPI en nuestra labor nos ha permitido cumplir los plazos y facilitar el trabajo de los órganos rectores de la Organización.

*Original – firmado*

**Gareth Davies**  
**Contralor y auditor general (Reino Unido) – Auditor externo**  
**21 de junio de 2021**

# Appendix Uno

## Seguimiento de la situación de las recomendaciones de años anteriores

(Fuente: INFORME TEAMCENTRAL de la OMPI - mayo de 2021)

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
2017 (WO/PBC/28/4) R#9	Revisar la estructura de tasas actual para que la Unión de Madrid sea autosuficiente, tras ponderar cuidadosamente sus efectos en la adhesión de nuevos miembros y en la utilización del Sistema de Madrid.	El asunto figura en la hoja de ruta para su posible consideración por el Grupo de Trabajo de los Estados miembros en algún momento futuro.	Tomamos nota de los comentarios de la Dirección y observamos que no se ha facilitado ninguna fecha de aplicación. Revisaremos la situación en la auditoría del próximo año.  También nos hemos referido a los déficits acumulados en las uniones de Lisboa y La Haya en el informe del presente año.	En curso - No se ha facilitado una fecha estimada de aplicación.
2018 (WO/PBC/30/4) R#3	Elaborar una estrategia para aprovechar el poder de las herramientas analíticas a fin	Se ha elaborado una estrategia y una hoja de ruta para reforzar y agilizar los controles internos mediante el	Tomamos nota del desarrollo de la hoja de ruta y, como se destaca	Aplicada

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
	de mejorar y automatizar la supervisión de los procesos institucionales clave, integrándolos en el entorno de control como elementos que respalden la Declaración sobre el control interno.	uso de análisis de datos para que la OMPI cuente con capacidades adecuadas de prevención y detección del fraude en los próximos bienios.	en el informe de este año, volveremos a examinar esa cuestión más adelante en nuestro mandato.	
2018 (WO/PBC/30/4) R#5	Considerar la posibilidad de armonizar los marcos de GpR y de presentación de informes internos a fin de garantizar que la presentación de informes internos incorpore los indicadores utilizados en el proceso de GpR. Armonizar la supervisión interna con las prioridades e indicadores de rendimiento definidos en el presupuesto por programas y registrar sistemáticamente el progreso en la ejecución de los planes de trabajo.	Los indicadores clave de rendimiento para el Programa 23 en el presupuesto por programas para 2020/21 se revisaron teniendo en cuenta las recomendaciones del auditor externo.	Tomamos nota de los indicadores revisados para el Programa 23 incluidos en el presupuesto por programas para 2020/21.  No obstante observamos que no se definieron bases de referencia ni objetivos para el resultado previsto IX 1 (Servicios de apoyo eficaces, eficientes, de calidad y orientados al cliente, tanto a los clientes internos como a las partes interesadas externas) y alentamos a que se constituyan plenamente	Aplicada

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
2018 (WO/PBC/30/4) R#6	Asegurar que los indicadores de rendimiento de cada programa contengan una combinación adecuada de medidas destinadas a armonizar las actividades con las metas estratégicas.	La recomendación se abordará en el presupuesto por programas para el bienio 2022/23 con la formulación de actividades y medidas para las metas estratégicas. El presupuesto por programas para el bienio 2022/23 se está formulando actualmente y será revisado y aprobado por los Estados miembros por conducto del PBC en 2021.	<p>los indicadores clave de rendimiento en futuras revisiones del presupuesto por programas.</p> <p>Tomamos nota de las acciones en curso de la OMPI para abordar esa cuestión en el presupuesto por programas para el bienio 2022/23 y su fecha prevista de aplicación en diciembre de 2021. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación en la auditoría del próximo año.</p>	En curso - Fecha estimada de aplicación proporcionada por la OMPI: 31/12/2021
2018 (WO/PBC/30/4) R#7	Analizar los aspectos prácticos de los sistemas de datos que se utilizarán para documentar el rendimiento en la fase de diseño de los indicadores, a fin de garantizar que sean capaces de cotejar y medir	Como parte del ejercicio de actualización de la base de referencia/objetivo para 2020/21, completado en la primera mitad de 2020, se han encontrado claramente sistemas de datos, cuando era pertinente, para todos los indicadores clave de rendimiento en el	Tomamos nota de las medidas adoptadas por la Dirección y entendemos que esta recomendación ha sido aplicada.	Aplicada

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
	con rigor los indicadores de rendimiento al inicio del presupuesto por programas para el bienio 2020-21.	presupuesto por programas para recopilar datos de rendimiento necesarios.		
2018 (WO/PBC/30/4) R#8	Reservar la calificación de “plenamente logrado” en la futura presentación de informes sobre el rendimiento a los Estados miembros para aquellos casos en los que el logro sea, como mínimo, del 100% del valor previsto.	La Secretaría está aplicando esta recomendación de forma gradual. En el Informe sobre el rendimiento (WPR, por sus siglas en inglés) de 2018/19, el umbral se incrementó del 80% al 90%. El umbral objetivo se incrementará hasta el 100% en el WPR 2020/21.	Tomamos nota de la respuesta de la Secretaría y del cambio propuesto en el umbral objetivo para el WPR de 2020/21.	En curso.
2018 (WO/PBC/30/4) R#9	Evaluar el grado en que los indicadores de rendimiento existentes miden adecuadamente los progresos realizados a la hora de abordar las cuatro prioridades establecidas en la Estrategia de Recursos Humanos 2017-21, con miras a elaborar nuevos indicadores o a reemplazar los existentes cuando estos tengan carencias	La Dirección de la OMPI ha aceptado esta recomendación. La elaboración de indicadores de sustitución solo puede abordarse en el contexto de la preparación del presupuesto por programas bienal. El presupuesto por programas para 2020-21 ya ha sido aprobado por los Estados miembros durante las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI de 2019. Por lo tanto, los nuevos indicadores solo podrán proponerse durante la preparación del presupuesto por programas para el	Tomamos nota de las acciones en curso de la OMPI para abordar esa cuestión en el presupuesto por programas para el bienio 2022/23 y su fecha prevista de aplicación en diciembre de 2021. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta	En curso - Fecha estimada de aplicación proporcionada por la OMPI: 31/12/2021

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
	importantes o un énfasis desproporcionado.	próximo bienio (2022-23), es decir, alrededor de principios de 2021.	recomendación en la auditoría del próximo año.	
2018 (WO/PBC/30/4) R#11	Supervisar la aplicación de las medidas adoptadas en su Plan de Acción de Paridad de Género de 2018 e informar sobre sus avances (y los primeros signos de repercusión) en futuros informes de RR.HH.	El Plan de Acción de Paridad de Género se alineará e integrará con la Política de la OMPI sobre la Igualdad de Género cuando esta última se revise en 2021 (se han producido retrasos debido a la pandemia de COVID-19 y a la nueva Dirección entrante), una vez que se haya consultado ampliamente con las partes interesadas internas pertinentes y con la nueva Dirección. Se informará de los avances realizados en el Informe anual sobre recursos humanos de 2022.	Tomamos nota y comprendemos los motivos del retraso en la aplicación de esta recomendación. Revisaremos la situación en la auditoría del próximo año.	En curso - Fecha de aplicación revisada por la OMPI: 31/12/2021
2018 (WO/PBC/30/4) R#12	Trabajar con los Estados miembros para resolver la falta de claridad con respecto a la representación geográfica del conjunto del personal.	Los Estados miembros no tomaron ninguna decisión sobre la distribución geográfica y el Acuerdo de 1975 en sus últimas Asambleas de la OMPI. La Secretaría asistirá a los Estados miembros cuando lo soliciten y aplicará cualquier decisión adoptada por ellos sobre la distribución geográfica en cualquier sesión futura de las Asambleas.	Observamos que se trata de una cuestión que afecta a los Estados miembros y sobre la que se ha llamado la atención a través de nuestro informe. Consideramos que la respuesta de la Secretaría es adecuada.	Aplicada.

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
2018 (WO/PBC/30/4) R#13	Considerar la posibilidad de revisar la eficacia de su oferta de formación, a fin de que responda a las necesidades institucionales actuales y a las prioridades estratégicas de la gestión del talento.	Se desarrollará una metodología para evaluar la eficacia de la formación ofrecida.	Tomamos nota de la respuesta de la OMPI. Revisaremos la situación en la auditoría del próximo año.	En curso.
2018 (WO/PBC/30/4) R#14	Asegurarse de que se emplee el conjunto de valoraciones de la evaluación de la actuación profesional, como medio de orientar la formación y detectar los casos de rendimiento deficiente.	<p>El Departamento de Gestión de los Recursos Humanos (DGRRHH) ha emprendido una serie de medidas para que se utilice toda la gama de calificaciones de la actuación profesional y que se aplique el aspecto de desarrollo del Sistema de la OMPI de gestión de la actuación profesional y el perfeccionamiento del personal (PMSDS), como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones informativas para responsables de los sectores, directores y personal sobre el PMSDS, con una visión general de la finalidad de este sistema y sus objetivos (el PMSDS como instrumento de desarrollo y los objetivos relacionados con el</li> </ul>	Tomamos nota de las medidas adoptadas por la Dirección y entendemos que esta recomendación ha sido aplicada.	Aplicada

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
		<p>desarrollo), las calificaciones y la importancia del diálogo continuo entre supervisores y miembros del personal para reconocer la buena actuación profesional y abordar por iniciativa propia los problemas de una actuación deficiente.</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación, asesoramiento en materia de procedimientos y apoyo a los directores que se ponen en contacto con el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos y/o en los casos en que se detecte una actuación profesional deficiente.</li> <li>• En el correo electrónico donde se anuncia la evaluación anual del PMSDS figura un recordatorio de la importancia de reconocer la buena actuación profesional y de abordar las deficiencias en esta.</li> </ul>		
		<p>En 2021 se llevará a cabo una auditoría de la gestión del desempeño del personal, tras la cual se desarrollará un nuevo planteamiento</p>		

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
		<p>de gestión de la actuación profesional mediante un proceso de consulta en toda la organización. La participación de los directores y del personal en ese proceso será un factor importante para la aceptación del nuevo planteamiento, cuya aplicación se apoyará mediante una amplia formación. Teniendo en cuenta las medidas mencionadas y el próximo cambio de planteamiento en la gestión de la actuación profesional, cuyos detalles se desconocen hasta la fecha, esta recomendación se ha abordado dentro de las limitaciones actuales.</p>		
<p>2018 (WO/PBC/30/4) R#15</p>	<p>Estudiar formas de reducir el nivel medio de licencia de enfermedad del personal e incorporar procedimientos de buenas prácticas mediante las cuales se requiera una mayor rendición de cuentas con relación a las licencias por enfermedad, incluida la posibilidad de realizar</p>	<p>La Dirección de la OMPI ha aceptado esta recomendación. Se están adoptando medidas para reducir el ausentismo. Tras la introducción del módulo de gestión de las ausencias en el Sistema de gestión de la información administrativa (AIMS) en enero de 2019, se han creado y se están elaborando nuevos instrumentos de presentación de información sobre las licencias por enfermedad para mejorar la rendición</p>	<p>Tomamos nota de la respuesta de la OMPI y de las acciones futuras previstas, así como del retraso en la fecha de aplicación de esta recomendación. Revisaremos la situación en la auditoría del próximo año.</p>	<p>En curso - Fecha de aplicación revisada por la OMPI: 31/12/2021</p>

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
	entrevistas de reincorporación al trabajo.	de cuentas. Se han redactado directrices internas sobre la reincorporación al trabajo, que se están utilizando desde el tercer trimestre de 2019 con carácter experimental.		
2018 (WO/PBC/30/4) R#16	Realizar una encuesta anual del personal a fin de determinar la referencia que permita medir la percepción del personal sobre las diversas cuestiones en materia de RR.HH. que sustentan los objetivos estratégicos y medir la eficacia de la política de RR.HH. y de su aplicación. En la encuesta se podrían evaluar aspectos como la motivación, el desarrollo, el bienestar, el acoso en el lugar de trabajo, la gestión y la transparencia, así como medir la percepción del personal sobre el apoyo prestado por servicios con	Las encuestas de compromiso se llevarán a cabo cada dos años con el fin de dejar tiempo suficiente para el análisis de resultados y la aplicación de medidas. Está previsto realizar una primera encuesta en 2021.	Tomamos nota de la futura fecha de aplicación de esta recomendación por parte de la OMPI y examinaremos la situación durante la auditoría del año próximo.	En curso - Fecha estimada de aplicación proporcionada por la OMPI: 31/12/2021

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
	funciones de apoyo, como los RR.HH.			
2019 (WO/PBC/31/3) R#1	Examinar anualmente el contenido del Informe financiero y los estados financieros y analizar los cambios propuestos en la reunión pertinente de la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión (CCSI) antes de preparar los estados financieros anuales.	Los cambios propuestos y las actualizaciones de política contable se presentaron a la CCSI en su sesión de diciembre de 2020. La Dirección seguirá presentando esta información en las futuras sesiones de la CCSI. En su sesión de marzo de 2021, la Comisión revisó los estados financieros anuales. Por lo tanto, esta recomendación se considera aplicada.	Tomamos nota del compromiso con la CCSI durante 2020 y de la presentación del proyecto de los estados financieros de marzo de 2021. Nos gustaría que esta se convirtiera en una práctica habitual.	Aplicada.
2019 (WO/PBC/31/3) R#2	Considerar la posibilidad de elaborar una estrategia más clara para las oficinas fuera de Ginebra, teniendo plenamente en cuenta las prioridades comerciales y operativas identificadas en su próximo plan estratégico y estableciendo criterios más claros para apoyar el proceso de toma de decisiones.	La recomendación se abordará en el presupuesto por programas para el bienio 2022/23. Este presupuesto se está elaborando actualmente y será revisado y aprobado por los Estados miembros.	Tomamos nota de la futura fecha de aplicación de esta recomendación por parte de la OMPI y examinaremos la situación durante la auditoría del año próximo.	En curso - Fecha estimada de aplicación proporcionada por la OMPI: 31/12/2021

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
2019 (WO/PBC/31/3) R#3	Siguiendo una estrategia más claramente articulada, considerar la posibilidad de modificar el equilibrio de responsabilidades entre los Estados miembros y la Secretaría en relación con la toma de decisiones sobre las oficinas en el exterior.	La recomendación planteada se ha sometido a la consideración de los Estados miembros en el PBC.	Tomamos nota de la futura fecha de aplicación de esta recomendación por parte de la OMPI y examinaremos la situación durante la auditoría del año próximo.	En curso - Fecha estimada de aplicación proporcionada por la OMPI: 31/12/2021
2019 (WO/PBC/31/3) R#4	<p>Contemplar medidas para mejorar los informes y planes de actividades elaborados por las oficinas en el exterior:</p> <p>asegurándose de que estos sigan de cerca las actividades acordadas en los planes de trabajo del presupuesto por programas, lo que permitiría una evaluación más clara de los logros de las oficinas en el exterior;</p> <p>adoptando una metodología de “plantilla de planificación” en esos informes que</p>	Con la articulación del nuevo Plan Estratégico a Medio Plazo (PEMP) para la organización, así como del presupuesto por programas para 2022/2023 en curso, la Secretaría aplicará este nuevo formato de informe en el tercer trimestre de 2021.	Tomamos nota de la futura fecha de aplicación de esta recomendación por parte de la OMPI y examinaremos la situación durante la auditoría del año próximo.	En curso - Fecha estimada de aplicación proporcionada por la OMPI: 30/06/2021

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
	<p>registre los indicadores, actividades y compromisos clave y los principales elementos de seguimiento en consonancia con el plan de trabajo acordado;</p> <p>revisando la frecuencia de los informes formales de las actividades de las oficinas en el exterior, si se complementan con otras comunicaciones más regulares.</p>			
2019 (WO/PBC/31/3) R#5	<p>Estudiar la conveniencia de que la División de Supervisión Interna (DSI) realice una auditoría de las operaciones de las oficinas en el exterior y del flujo de información entre las oficinas y la sede.</p>	<p>Los plazos para el examen de las oficinas en el exterior por la DSI dependerán de la decisión que adopte el PBC en su 32.ª sesión, prevista para julio de 2021, sobre el mandato y los plazos previstos para la evaluación de las oficinas en el exterior, con el fin de evitar cualquier solapamiento o duplicación de esfuerzos.</p>	<p>Tomamos nota de la futura fecha de aplicación de esta recomendación por parte de la OMPI y examinaremos la situación durante la auditoría del año próximo.</p>	<p>En curso - Fecha estimada de aplicación proporcionada por la OMPI: 31/12/2021</p>
2019 (WO/PBC/31/3) R#6	<p>Además de los indicadores y métricas existentes, considerar la posibilidad de</p>	<p>La Secretaría lo tendrá debidamente en cuenta en el contexto de la</p>	<p>Tomamos nota de la futura fecha de aplicación de esta recomendación</p>	<p>En curso - Fecha estimada de aplicación</p>

Referencia anterior	Resumen de recomendaciones	Observaciones de la Dirección sobre la situación: mayo de 2021	Comentario del auditor externo	Situación
	establecer áreas de resultados específicas e indicadores de rendimiento pertinentes para cada oficina en el exterior, que reflejen las circunstancias singulares de sus prioridades de aplicación y el contexto nacional.	preparación del presupuesto por programas para 2022/2023.	por parte de la OMPI y examinaremos la situación durante la auditoría del año próximo.	proporcionada por la OMPI: 31/09/2021
2019 (WO/PBC/31/3) R#7	Considerar la posibilidad de realizar periódicamente encuestas independientes entre las partes interesadas de los países anfitriones para conocer su opinión sobre la contribución de las oficinas en el exterior, con el fin de conocer las tendencias y los cambios que se produzcan y garantizar que las oficinas sigan siendo pertinentes y se centren en los objetivos fundamentales de la OMPI.	Está previsto que a principios de 2022 se lleve a cabo una evaluación de las opiniones de las partes interesadas en los ámbitos de responsabilidad de las oficinas en el exterior, y que los resultados de alto nivel estén disponibles en el primer semestre de ese año.	Tomamos nota de la futura fecha de aplicación de esta recomendación por parte de la OMPI y examinaremos la situación durante la auditoría del año próximo.	En curso - Fecha estimada de aplicación proporcionada por la OMPI: 31/12/2021

## RESPUESTAS DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS POR EL AUDITOR EXTERNO

### Gestión financiera

#### **Recomendación 1**

La OMPI debería llevar a cabo una evaluación de las formas de trabajo para determinar cómo las lecciones aprendidas de las prácticas de trabajo durante la pandemia pueden servir para minimizar los desplazamientos innecesarios cuando el contacto en persona no resulta especialmente beneficioso.

#### **Respuesta**

La recomendación se ha aplicado. En el contexto de la preparación del presupuesto por programas para 2022/23, cada sector emprendió una evaluación de las modalidades de ejecución en el próximo bienio teniendo debidamente en cuenta las lecciones aprendidas durante la pandemia de COVID-19. Según las previsiones, eso ha dado lugar a una reducción en los costos de viaje del 20% en comparación con el bienio 2020/21.

#### **Recomendación 2**

Recomendamos que la OMPI: a) en consulta con los Estados miembros, establezca un nivel máximo de fondos asignados al pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio; b) examine los riesgos y beneficios de designar formalmente las inversiones de ese seguro como activos del plan a fin de mejorar la transparencia sobre el pasivo neto; c) examine y estudie con los Estados miembros las opciones para limitar el posible crecimiento futuro del pasivo correspondiente a ese seguro.

#### **Respuesta**

- a) De acuerdo con la Política de inversiones de la OMPI, en 2022 se encargará un estudio de gestión de activos y pasivos con el fin de volver a evaluar el grado de correspondencia entre ambos en relación con el seguro médico pagadero tras la separación del servicio. Ese estudio facilitará el posible establecimiento de un nivel objetivo de fondos para fines específicos, que podría discutirse posteriormente con los Estados miembros.
- b) Los riesgos y beneficios de designar formalmente inversiones para el seguro médico pagadero tras la separación del servicio como activos del plan se han analizado exhaustivamente en el pasado y se han hecho las correspondientes propuestas a los Estados miembros. Ninguna de las propuestas presentadas ha sido aceptada por los Estados miembros. Como parte de nuestro trabajo respecto a la recomendación a), volveremos a plantear esa idea como una posibilidad a tener en cuenta para conocer el interés de los Estados miembros en establecer activos del plan.
- c) La Secretaría de la OMPI participó de modo destacado en el Grupo de Trabajo sobre el seguro médico pagadero tras la separación del servicio, un subcomité de la Red de Finanzas y Presupuesto, que existió durante varios años con el único mandato de proponer y analizar medidas que pudieran limitar el futuro crecimiento del pasivo relativo a ese seguro. Los Estados miembros recibieron actualizaciones periódicas de los avances del Grupo de Trabajo. El Grupo de Trabajo sobre el seguro médico pagadero tras la separación del servicio formuló varias recomendaciones al final de su mandato y la OMPI sigue estudiando hasta qué punto esas recomendaciones han sido aplicadas por otras organizaciones de las Naciones Unidas y su repercusión, con el fin de informar a los Estados miembros al respecto.

## **Gobernanza y control interno**

### **Recomendación 3**

La OMPI debería acelerar el calendario para que la DSI emita un dictamen anual sobre el entorno de control, la gestión de riesgos y la gobernanza de la OMPI, a fin de proporcionar a los Estados miembros una garantía adicional en esas esferas clave de supervisión y apoyar al director general en la preparación de su Declaración sobre el control interno.

### **Respuesta**

La DSI ha elaborado una hoja de ruta para emitir un dictamen global sobre la gestión de riesgos y controles internos; en ella está previsto llevar a buen término tareas provisionales con las que establecer una actividad plenamente funcional de auditoría continua y análisis de datos, incrementar la colaboración con las funciones de segunda línea y mejorar las competencias del personal gracias a un científico de datos y un auditor de TI.

La hoja de ruta está concebida para proporcionar el primer dictamen global en 2025 para el período anual terminado el 31 de diciembre de 2024.

### **Recomendación 4**

La OMPI debería llevar a cabo una evaluación exhaustiva y sistemática de las lecciones aprendidas durante la aplicación de sus planes de preparación en respuesta a la pandemia para fundamentar el desarrollo de procedimientos de continuidad de las operaciones.

### **Respuesta**

La División de Supervisión Interna (DSI) de la OMPI está llevando a cabo una evaluación exhaustiva de la respuesta de la Organización a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19, centrandó la atención en el estado de preparación y la aplicación de los planes de continuidad de las operaciones de la OMPI. Además de ese amplio ejercicio, en el proceso para actualizar los planes de continuidad de las operaciones, que se llevará a cabo de forma sistemática una vez que la pandemia haya remitido, se incorporarán las lecciones aprendidas tanto de la mencionada evaluación de la DSI como de los directores de las esferas funcionales específicas a las que se refieren los planes.

## **Proyectos financiados con reservas**

### **Recomendación 5**

La OMPI debería estudiar la posibilidad de vincular los distintos proyectos con los objetivos fundamentales de la Organización y clasificarlos para que los Estados miembros pudieran comprender mejor las esferas prioritarias de inversión.

### **Respuesta**

La relación de los diferentes proyectos con los objetivos principales de la OMPI se llevará a cabo en la propuesta del PMM que se presentará en la 33.ª sesión del PBC.

En cuanto a la clasificación de los proyectos, se acepta la recomendación y se abordará en futuros ciclos del PMM.

### **Recomendación 6**

La OMPI debería estudiar la posibilidad de integrar mejor el PMM en su estrategia a medio plazo.

### **Respuesta**

La recomendación se llevará a cabo vinculando los proyectos al PEMP para 2022-2026 en la propuesta del PMM que se presentará en la 33.<sup>a</sup> sesión del PBC.

### **Recomendación 7**

La OMPI, en consulta con los Estados miembros, debería volver a estudiar los criterios para las inversiones de proyectos especiales a fin de seguir centrándose en su naturaleza especial y significativa, y prever el presupuesto para inversiones de renovación genérica más amplias e iniciativas más pequeñas a través de la presupuestación normal.

### **Respuesta**

Se acepta la recomendación y se aplicará en los futuros ciclos presupuestarios bienales y del PMM.

La Secretaría revisará los criterios de la política de utilización de reservas y los actualizará en consecuencia. Los criterios constituirán la base de las propuestas del PMM en futuros ciclos.

### **Recomendación 8**

Sería recomendable que los Estados miembros establecieran umbrales para los proyectos incluidos en el PMM con el fin de que el plan sea eficiente y se centre en las principales iniciativas estratégicas de inversión, así como diferentes requisitos de garantía y de presentación de informes para que quede reflejada la proporcionalidad y la escala del proyecto.

### **Respuesta**

Se acepta la recomendación. En los futuros ciclos presupuestarios bienales y del PMM se aplicarán umbrales. La diferenciación de los requisitos para la presentación de informes se aplicará tanto a los proyectos en curso como a los futuros, en el contexto de los informes sobre el rendimiento de la OMPI.

### **Recomendación 9**

- La OMPI debería considerar si el contenido de los DIP podría mejorarse para proporcionar:
  - a) un mejor análisis de evaluación de las opciones, incluidas, en su caso, las opciones de externalización;
  - b) una descripción clara de la situación de partida y de los resultados previstos para la evaluación posterior y para ayudar a medir si se hace un uso óptimo de los recursos;
  - c) una definición más coherente de los costos totales, incluidos los costos del ciclo de vida de los proyectos, y
  - d) los riesgos razonables para la consecución de los objetivos del proyecto, junto con medidas de atenuación realistas, para determinar el nivel real del riesgo residual.

**Respuesta**

Se acepta la recomendación y se aplicará a cualquier proyecto futuro del PMM que aprueben los Estados miembros.